

第五章、中國大陸汽車產業廠商行為之分析

汽車產業廠商行為中影響績效及結構較為重要的部分應屬投資、研發、行銷及價格等環節，本章即分節探討汽車產業在投資研發、行銷服務及價格競爭等廠商行為，以進一步瞭解結構、行為及績效間之互動。

第一節、大陸汽車產業投資及研發行爲之分析

汽車產業發展有兩個決定因素，一個是資金，另一個即為市場需求。有了這二個主要條件，再加上技術、人才等其他因素，就構成發展的原動力¹。由此可見，在汽車產業中，投資與研發的重要性。另外廠商的投資研發行爲不僅受到市場結構及產業政策的影響，其本身亦會影響到市場結構與績效的產生。

壹、汽車產業投資的發展與現況

汽車產業基本上可說是資本密集且具規模經濟效應的產業，特別是轎車工業，需要大量的資金投入。從汽車生產企業來說，最小有效規模都在30~40萬輛以上，如果產量達不到這個水準，則很難在汽車市場中具有競爭力。另外，汽車生產的前期投入經費是相當巨大的，其中包括廠房建設、設備安裝和調試、產品研發及人員培訓等。以上汽集團與美國通用合資創立的轎車生產基地為例，其初期設計規模為10萬輛，總投資金額為15.2億美元，初期投資金額為7億美元²。同時，隨著行業市場需求的不斷擴張，企業的資本投入將成倍的增長。

另外由於汽車產業技術進步速度快，還需要投資保持連續性。對汽車產品來說，價格競爭和非價格競爭都有廣闊的空間，為了在激烈的市場競爭中站穩腳跟，汽車企業就必須依靠技術進步，隨時根據市場需求的變化推出新產品。也就是說，在保持相當生產能力的同時，也要具有產品研發

¹水野順子，《韓國の自動車産業》（東京：アジア經濟研究所，1996年12月），頁3-4；尹永生，「技術創新是永恒的主題」，中國汽車報（北京），1999年8月25日，1版。

²謝偉，《追趕和價格戰－中國彩電和轎車工業的實證分析》（北京：經濟管理出版社，2001年4月），頁106。

的能力，並隨時把技術發明和創新的成果應用於汽車生產的過程中，而在這些車型變更和改進的背後，是大量和連續不斷的投資。

汽車產業除了是高投入的產業，也是高產出的部門，其資金流動的過程可以概括如次：高投資→採用先進技術進行大規模生產→高生產率→滿足國內外市場需求和出口換匯→高積累³，這個過程的起點是高投資，終點是高積累，可為下一輪的高投資提供了條件，因而走上一個良性的循環。

受到市場結構的影響，中國大陸大型汽車廠商每年投入基建及技術的資金均較中小型廠商為多，其主要原因係大型廠商較易獲得政府支助、外商合資、證券市場上市及金融機構優惠貸款等優勢，以下即分別說明如次。

一、中國汽車產業投資概況

汽車企業資金的來源，一般來說，可以概括為幾方面：

1.銀行貸款；2.資本市場融資（股市及債券）；3.企業留利；4.外資。如果是國有企業也可能獲得中央或省市政府的財政補助⁴。

中國汽車產業的投資長期不足，原因是在相當一段時間裡，中國並未把汽車產業放在應有的位置，因此汽車產業得不到足夠的投資。而在「七五」時期把汽車產業確定為支柱產業後，由於財力有限，國家同樣也不能拿出大量的資金來發展汽車產業。此種主客觀原因所造成的投資不足，是中國汽車產業發展遲緩的一個重要原因。由於資金不足，汽車產業分散、重覆，小而全的格局不能打破；由於資金不足，中國汽車產業的技術水準與國際水準差距愈來愈大，因此可以說，資金不足是中國汽車產業發展的一大障礙。表 5-1 是各時期汽車產業投資總額及全國投資總額的比較。

表 5-1：各時期汽車產業投資總額及全國投資總額 單位：億元

| 時期 | 總計(含汽車、摩托車、零組件等)(1) | 汽車(2) | (2)/(1) | 基建投資 | 技改及其它投資 | 全國投資總額(3) | (1)/(3) |
|----|---------------------|-------|---------|------|---------|-----------|---------|
| | | | | | | | |

³李洪,《中國汽車工業經濟分析》(北京:中國人民大學出版社,1993年11月),頁219-220。

⁴喬梁、李春波、劉孝紅,《中國汽車投資—理論 VS.案例》(北京:中央編譯出版社,2005年6月),頁6-8。

| | | | | | | | |
|-----------------------|-------|-------|-----|-------|-------|----------|--------------|
| 「一五時期」 (1953~1957) | 5.5 | 5.1 | 93% | — | — | 635.3 | 0.86% |
| 「二五時期」 (1958~1962) | 2.0 | 0.7 | 35% | — | — | 1269.1 | 0.15% |
| 調整時期 (1963~1965) | 1.8 | 0.7 | 39% | — | — | 496.6 | 0.36% |
| 「三五時期」 (1966~1970) | 10.2 | 5.0 | 49% | — | — | 1208.6 | 0.84% |
| 「四五時期」 (1971~1975) | 22.6 | — | — | — | — | 2280.0 | 0.99% |
| 「五五時期」 (1976~1980) | 18.3 | — | — | — | — | 3186.2 | 0.57% |
| 「六五時期」 (1981~1985) | 44.4 | — | — | 20.9 | 23.5 | 7997.6 | 0.55% |
| 「七五時期」 (1986~1990) | 172.4 | 89.1 | 52% | — | — | 20593.5 | 0.84% |
| 「八五時期」 (1991~1995) | 756.1 | 364.3 | 48% | 303.5 | 452.6 | 63808.3 | 1.2% |
| 「九五時期」 (1996~2000) | 967.7 | 491.0 | 51% | 432.7 | 535.0 | 138846.3 | 0.7% |
| 2001 | 194.3 | 121.1 | 62% | 80.1 | 114.2 | 37213.5 | 0.52% |
| 2002 | 283.2 | 170.3 | 60% | 105.6 | 177.6 | 43499.9 | 0.65% |
| 2003 | 498.6 | 313.1 | 63% | 204.3 | 294.3 | 55117.9 | 0.90% |

資料來源：《中國汽車產業年鑑 2004 年》，頁 422。

從表 5-1 的數據來看，在「六五」計畫以前中國汽車產業的投資情況不但比重低，而且連續性也不強，時起時伏。如「一五」時期汽車產業的投資比重是相對較高的，為 0.86%，形成了中國汽車產業發展的第一個高潮。隨後的「二五」和三年調整時期對汽車產業的投資相對較少，比重分別為 0.15% 及 0.36%。「三五」期間對汽車產業的投資有所增加，在「四五」期間則形成了中國汽車產業的第二個高潮，投資比例為 0.99%。「五五」及「六五」期間，對汽車產業的投資比重又有所下降。「七五」時期則開始回升，到「八五」期間則達到最高峰，比重達 1.2%，形成了汽車

產業第三次高潮⁵。「九五」時期有所回落，2003年則又有所增加。此種斷斷續續，時高時低的投資，不符合汽車產業發展的客觀要求，其結果必然是增長緩慢，汽車品種不全，而技術進步亦相當遲緩。

另外根據統計顯示，中國大陸在汽車整車產業的投資占整體投資的比例在1970年之前，主要集中在建設一汽、二汽二個汽車廠商，因此在「一五」時期整車廠占汽車整體投資93%，「三五」時期整車廠投資占整體投資的49%。此外，在「七五」時期，由於汽車產業被視為支柱產業，各省市亦均爭相投資汽車廠，因此在投資上有逐年遞增的情形，其中整車廠的投資亦逐年增加，占汽車整體投資的比例均在50%以上（「八五」時期為48%）。如1996~2000年的「九五」時期，汽車產業整體投資（含零組件）為967.7億元，而整車生產廠商所獲得的投資額即達491億元人民幣。「十五」時期的前三年汽車整車廠的投資額亦達604億元，占汽車整體投資的比例已高達60%以上。根據調查，在整個「八五」期間，汽車產業的總投入是756億元，其中462億投向了前十幾家骨幹企業。在「九五」及「十五」前三年，汽車產業的投資亦多數投向前三大及排名在前的十幾家大型企業或集團中。形成了目前中國大陸汽車產業中以「3+12」或「3+13」的產業結構。

「八五」時期是中國汽車產業投資比例相對較高的期間，占全國投資總額的1.2%，是歷史上的最高水平，其餘時期多在1%以下。然而即使是在最高的水平，與發達國家（美、日）相比，仍有很大的差距。如美國在70年代和80年代的汽車產業已相當成熟和強大，其投資在汽車產業的金額仍保持在全國投資總額的7%~8%或甚至更高，這亦充分說明了汽車產業資金密集的特點。

另外則是日本的例子，二次戰後日本汽車產業迅速崛起，此種高速增長的現象背後，卻是大量的和連續的資金投入所致。如1980年日本汽車產業投資占全日本製造業投資的比重為23.6%，該年日本汽車產業在總產量上首次超過美國而位居世界第一，這即是日本汽車產業長期高積累的結果⁶。近年來，日本汽車產業的投資占製造業的比重均超過20%以上，這

⁵ 陳梓萱，「馬躍的汽車三國論」，中國汽車報（北京），2003年6月24日，7版。

⁶ 同註3，李洪，中國汽車工業經濟分析（北京：中國人民大學出版社，1993年11月），

表示汽車產業的發展不但沒有改變，反而強化了資金密集的特點。

二、外資投資大陸汽車產業情形

在汽車產業發展過程中，利用外資是一種普遍現象。早在 20 世紀三十年代，美國通用、福特等汽車公司的資本即進入歐洲，80 年代以來，日本豐田、日產、本田等汽車公司的資本也進入歐洲。歐洲各國汽車產業發展過程中，其資金也相互滲透。

為了解決資金和技術不足的困難，開發中國家發展汽車產業普遍利用外資，可大致分為兩類：第一類以利用外資為主，如中南美洲的巴西、阿根廷、墨西哥等國屬於此種情況；第二類以利用外資為輔，如亞洲的韓國、印度及部分東南亞國家（如馬來西亞）等屬於此種情況。根據以往的經驗，中國大陸汽車產業利用外資有助於其要素稟賦的提升及比較優勢的發揮。

中國大陸汽車產業經過最近 20 年發展，已成為外商投資熱門行業，協議利用外資規模已超過 50 億美元。從 1984 年起開始直接利用外資建立中外合資汽車企業，如今已與世界上 20 多個國家和地區的企業建立了 600 多家外商投資企業，其中整車合資合作企業亦達近 40 家（參見表 5-2）。到 1998 年底，外商投資企業總投資規模為 209 億美元，其中注冊資本為 105 億美元，外商協議出資 52.9 億美元，實際到位金額為 45.4 億美元。中國大陸汽車產業利用外資已超過 50 億美元⁷。

外商赴中國大陸投資主要是看好大陸汽車市場，因此紛紛搶進，尤其在 2000 年後，日本、韓國也加緊腳步進入大陸市場，投資額度亦相對提升。但是受到大陸汽車產業政策的限制，外資無法獨資進入大陸市場，只能以合資的身份進入，且投資額度不得超過 50%。另外每家外資廠商在大陸的合資家數亦不得超過 2 家，因此在此限制之下，三大集團很快就被有心進入的外資汽車廠所青睞，目前均已與二家外資廠商合作（如上汽集團與大眾及通用合資、一汽集團與大眾及豐田合資、東風集團與日產及標緻

頁 222-224。

⁷「中國汽車工業利用外資狀況及特徵」，輯於張宇賢、冠蘭著，《點擊中國汽車業》（北京：中國市場出版社，2004 年 11 月），頁 199-206；《中國汽車工業年鑒 2000 年》（天津：汽車工業年鑒編輯部出版，2000 年 9 月），頁 178。

-雪鐵龍合資)。其他後進者，如福特汽車、本田汽車及韓國現代起亞汽車則分別與長安集團、廣汽集團及北京汽車集團合資，目前在外資廠商資金及技術的挾注下，該等集團的生產績效均有不錯的表現。

自 2001 年以來，中國汽車產業進入了一個全球罕見的高速增長期，被業界稱為井噴行情，隨之而來的則是全球汽車大廠一波高過一波的中國投資熱潮，如 2003 年可說是外商投資中國汽車行業力度最大的一年，投資規模動輒十億、百億。中國社科院工經所投資與市場研究室主任曹建海指出，“這反映了外商不但要投資，還要掌控中國汽車業的迫切心態”。透過相關資料不難發現，2001 年到 2010 年的 10 年投資期，國際上所謂 6+3 各大型跨國汽車巨頭們，對中國的投資預算都在 100 億人民幣以上。高速增長年代所喚醒汽車企業的直接反應是投資與追加投資，2003 年全年投資增幅高達 87.2%，比 2002 年的 56.3% 高出了 30 個百分點。

中國大陸發改委調查也顯示，今後五年各地在汽車整車方面的規劃投資達 2000 多億元，新增生產能力 600 多萬輛，到 2007 年總生產能力將達到 1100 萬—1200 萬輛，大大超過預期的 700 萬輛的市場需求⁸。

表 5-2：大陸車廠與外商合資合作情況

| 編號 | 企業名稱 | 地點 | 合作外資 | 合作方式 | 合作日期 |
|----|---------|-------|----------------|-------------|---------|
| 1 | 北京吉普汽車 | 北京 | 美國克萊斯勒、 | 中 68%美 32% | 1984.1. |
| 2 | 陝西飛機公司 | 陝西城固縣 | 日本鈴木 | 技術合作 | 1984 |
| 3 | 天津微型汽車 | 天津 | 日本大發 | 技術合作 | 1984 |
| 4 | 柳州五菱公司 | 廣西柳州市 | 日本大發 | 技術合作 | 1985 |
| 5 | 慶鈴汽車 | 重慶 | 日本五十鈴 | 中日合資 | 1985 |
| 6 | 上海大眾 | 上海 | 德國福斯 | 中、德各 50% | 1985.9. |
| 7 | 躍進汽車 | 南京 | 義大利菲亞特 | 中、義各 50% | 1986.9. |
| 8 | 神龍汽車 | 武漢 | 法國雪鐵龍 | 中 70%、法 30% | 1992.5. |
| 9 | 海南馬自達汽車 | 海南 | 日本馬自達 | 中 75%日 25% | 1992 |
| 10 | 長安鈴木 | 重慶 | 日本鈴木 | 中 51%日 49% | 1993 |
| 11 | 江鈴汽車 | 江西南昌 | 日本五十鈴、美 國福特 | 中日美合資 | 1993.4 |

⁸朱敏，國家信息中心經濟預測部，「我國汽車產業發展環境分析」，中國經濟時報（北京），2004 年 11 月 25 日。

| | | | | | |
|----|----------|-------|-----------|-----------------|----------|
| 12 | 鄭州日產汽車 | 河南鄭州 | 日本日產 | 中 70%日 30% | 1993.5 |
| 13 | 昌河飛機公司 | 江西景德鎮 | 日本鈴木 | 技術合作 | 1994 |
| 14 | 桂林大宇客車 | 廣西桂林 | 韓國大宇 | 中 40%韓 60% | 1994.8 |
| 15 | 哈爾濱飛機公司 | 哈爾濱 | 日本鈴木 | 技術合作 | 1994.9 |
| 16 | 西安西沃客車 | 陝西西安 | 瑞典 VOLVO | 中瑞各 50% | 1994.10 |
| 17 | 一汽大眾 | 長春 | 德國福斯 | 中 60%、德 40% | 1995 |
| 18 | 長安汽車 | 重慶 | 日本鈴木 | 技術合作 | 1995(改組) |
| 19 | 東南汽車 | 福州 | 台灣中華汽車 | 中 50%台 50% | 1995.11 |
| 20 | 一汽轎車 | 長春 | 德國奧迪 | 合資 | 1997 |
| 21 | 貴州雲雀 | 貴州安順市 | 日本富士重工 | 中 51%日 49% | 1997 |
| 22 | 亞星奔馳汽車 | 江蘇 | 德國奔馳 | 中德各 50% | 1997.3 |
| 23 | 上海通用 | 上海 | 美國通用 | 中、美各 50% | 1997.6 |
| 24 | 金杯通用 | 瀋陽 | 美國通用、一汽金杯 | 1998 年改為中美各 50% | 1998 |
| 25 | 三江雷諾汽車 | 湖北孝感市 | 法國雷諾 | 合資 | 1998 |
| 26 | 廣州本田汽車 | 廣州 | 日本本田 | 中日各 50% | 1998.5. |
| 27 | 風神汽車 | 深圳、十堰 | 台灣裕隆 | 裕隆 36% | 2000 |
| 28 | 天津豐田汽車 | 天津 | 日本豐田 | 中日各 50% | 2000.6 |
| 29 | 長安福特 | 重慶 | 美國福特 | 中美各 50% | 2001 |
| 30 | 江蘇悅達 | 江蘇 | 韓國起亞汽車 | 中韓各 50% | 2001 |
| 31 | 上汽通用五菱 | 廣西柳州 | 美國通用 | 中美合資 | 2002.6 |
| 32 | 一汽豐田汽車 | 天津 | 日本豐田 | 中日合資 | 2002.8. |
| 33 | 北京現代汽車 | 北京 | 韓國現代 | 中韓各占 50% | 2002.10 |
| 34 | 華晨寶馬 | 瀋陽 | 德國寶馬 | 中德各占 50% | 2003.3 |
| 35 | 東南-戴克商用車 | 福州 | 德國戴-克汽車 | 中德各 50% | 2003.3 |
| 36 | 本田汽車公司 | 廣州 | 日本本田 | 日 65% 中 35% | 2003.5 |
| 37 | 東風汽車公司 | 十堰市 | 日本日產 | 中日各 50% | 2003.6 |
| 38 | 廣州豐田汽車 | 廣州 | 日本豐田 | 中日各 50% | 2004.9 |

資料來源：1.「中國汽車工業年鑑」2000-2005 年各期；

2.黃文芳「兩岸車輛產業之展望」，研討會論文，2002 年 3 月 28 日；

3.齊京文，中國汽車報（北京），2001 年 12 月 21 日。

三、大陸汽車廠商利用金融機構及證券市場融資情形

對於中國大陸汽車行業而言，主要的融資管道仍然是銀行的商業信貸及在證券市場上融資。根據統計，中國大陸企業的外部資金需求 80% 來自於銀行的信貸融資，銀行的融資主要包括大陸國內的商業銀行貸款、政策銀行貸款、國外金融機構及國際銀行團隊等貸款。如 2005 年，一汽轎車開發 C301 新車型（後命名為奔騰）時，共投入 9.71 億人民幣，其中即向銀行貸款 5 億元人民幣⁹；另外浙江吉奧汽車公司則運用與韓國大宇汽車戰略合作關係，獲得韓國銀行 1.4 億人民幣的貸款¹⁰；遼寧省政府則運用銀行低利貸款及國債等優惠支持省內整車及發動機的改造項目¹¹，如無銀行貸款的支持，所有新車研發、提高產能、生產線改造、市場拓展及廣告投入等活動，均會面臨資金不足的困境。

在證券市場上融資是多數汽車企業希望達到的目標，因為其所獲得的資金相對成本較低，效益較好。在證券市場上融資包括直接上市（IPO）、借殼上市、增發、配股再融資等方式。截至 2004 年底，在大陸上海、深圳兩市上市的汽車公司有 22 家（見表 5-3），一汽、東風、上汽、長安等國內汽車集團旗下都有自己的上市公司¹²。此外，浙江吉利集團及安徽江淮汽車也運用證券市場來達到募集資金的目的。如浙江吉利集團於 2003 年與香港國潤控股（該公司在香港上市）合作成立一家汽車公司，並運用國潤公司在香港上市的優勢募集資金，2004 年 1 月並將上市公司名稱由「國潤控股有限公司」更改為「吉利汽車控股有限公司」，達到了「借殼上市」及籌募資金的目的。安徽江淮汽車則運用 2001 年首次上市的機會募集了 7.8 億的技改資金，並達到結構調整和技術創新的目的；2004 年更運用發行可轉換公司債的方式，籌募到 8.8 億人民幣來投入開發新車型及技改項目¹³。

另外東風集團、上汽集團、長安汽車集團及北京汽車控股公司等近期都有海外上市集資的規劃，其中以東風集團最為積極，在該公司負責人的

⁹ 劉春，「一汽轎車揭秘 C301 為何不用紅旗品牌」，經濟觀察報（北京），2006 年 6 月 13 日。

¹⁰ 劉袁娜，「吉奧另辟蹊徑突圍資金困局」，中國汽車報（北京），2006 年 6 月 5 日，C8 版。

¹¹ 《中國汽車工業年鑑 2003 年》（天津：年鑑編輯部出版，2003 年 9 月），頁 106。

¹² 同註 4，喬梁、李春波、劉孝紅，《中國汽車投資－理論 VS. 案例》，頁 133-134。

¹³ 同上註，喬梁、李春波等，頁 137-139。

策劃之下，東風汽車集團於 2005 年 12 月 7 日正式在香港證交所掛牌上市，向全球發售 24.8 億 H 股，其中香港公開發售 2.5 億股，共計融資 39.7 億港元（約 5 億美元）¹⁴。東風集團雖未能如預期募到更多的資金，但 5 億美元也可暫時填補本身資金不足的困境。另長安汽車集團旗下的物流公司「長安民生物流」亦於 2006 年 2 月 13 日成功在香港上市，順利發行 5500 萬股，集資 1.15 億港幣，也為未來長安集團在香港上市打下一塊奠基石。

通過國內及海外上市和再融資，為大陸汽車廠商引進新技術、新車型，擴大產能和收購兼併提供了資金支持。

表 5-3：滬、深股市 22 家上市汽車公司總資產及利潤情形 單位：萬元

| 公司名稱 | 2003 年底總資產 | 2003 年底淨利潤 |
|-------|------------|------------|
| 江鈴汽車 | 380233 | 44881 |
| 長安汽車 | 1090807 | 145068 |
| 一汽轎車 | 911535 | 43897 |
| 安凱客車 | 109139 | 1988 |
| 一汽夏利 | 740387 | 28920 |
| ST 重汽 | 146559 | -7877 |
| 中通客車 | 107296 | 845 |
| 東風汽車 | 651773 | 62985 |
| 哈飛股份 | 138876 | 6835 |
| 宇通客車 | 233491 | 12825 |
| 上海汽車 | 1209206 | 151681 |
| 福田汽車 | 416542 | 22748 |
| 亞星客車 | 124596 | -14756 |
| 昌河股份 | 388558 | 5072 |
| 星馬汽車 | 98804 | 6225 |
| 江淮汽車 | 250533 | 20737 |
| 金杯汽車 | 469541 | 10807 |
| 申華控股 | 472670 | 10399 |
| 廈門汽車 | 142373 | 9242 |
| ST 松遼 | 50379 | 566 |

¹⁴ 「東風汽車香港上市」，經濟參考報，2005 年 12 月 8 日。

| | | |
|------|--------|-------|
| 東方寶龍 | 33273 | 3095 |
| 長豐汽車 | 346655 | 34783 |

喬梁等，《中國汽車投資—理論 vs. 案例》(北京：中央編譯出版社，2005 年 6 月)，頁 134。

四、中國政府利用「債轉股」方式投資汽車產業

如前所述，汽車產業的投資大多為向銀行貸款、資本市場融資（股市及債券）、企業留利及國外投資。但政府的財政補助及政策支助也是投資的另一種形式，如中國政府為解決國企債務過高所造成的負面影響，因此在 1998 年即開始實施「債轉股」政策，將企業向銀行貸款所造成的負債，以「資產管理公司」的形式，吸收企業債務而轉為持有企業的股權作為交換¹⁵。此種以債權換股權的方式也可以算是政府投資的一種形式，而汽車產業中許多大型企業也藉由此種方式，減少企業的負債，不僅讓汽車廠商渡過難關，對企業的營利也有很大的幫助。

如曾任東風汽車公司總經理的馬躍即表示，1999 年中國國家主席江澤民在視察東風汽車公司後，即指示政府要給東風公司一些特殊的政策優惠。其中即包括了 1000 億債權轉為股權。由於中國政府一系列靈活的補助政策給東風公司減輕了很大的負擔，也為東風汽車公司打開新的局面提供了機會¹⁶。中國政府實施「債轉股」的措施也是以大型汽車企業或集團企業為主，中、小型汽車企業較少獲得中央此項補助。以下即為部分企業集團「債轉股」情形。

(一) 一汽集團債轉股

1. 一汽集團債轉股

1999 年 12 月 2 日，一汽集團與中國華融資產管理公司等 4 家資產管理公司及國家開發銀行簽署債轉股協議，債轉股總金額為 124.5 億元。2000 年一汽集團已經完成 86 億元債轉股的工作，占一汽集團債務總額的 80% 以上，對減輕一汽集團的債務利息負擔有很大的幫助。

¹⁵ 徐東海、夏樂生，「近期大陸國企改革問題之研究—「債轉股」問題淺析」，共黨問題研究(台北)，26 卷 3 期，2000 年 3 月，頁 27-40。

¹⁶ 陳梓萱，「馬躍的汽車三國論」，中國汽車報(北京)，2003 年 6 月 24 日，7 版。

2 · 蕪湖一汽揚子汽車廠實行債轉股

2000年5月25日，蕪湖一汽揚子汽車廠與信達資產管理公司、長城資產管理公司達成協議，債轉股5.21億元，該車廠資產負債率由1999年底的94%降至25%。

(二) 東風汽車集團債轉股

1 · 東風汽車公司債轉股

1999年12月30日，東風汽車公司與中國華融資產、信達資產、東方資產、長城資產及開發銀行等5家金融機構簽訂了框架協議，涉及債務總額460.41億元，並於2000年4月1日停息。根據協議規定，出資各方將對東風公司進行資產重組，新公司名稱仍沿用「東風汽車公司」，但進行資產剝離，使其成為自主經營的實體¹⁷。

2 · 神龍汽車公司的債轉股

武漢神龍汽車公司於1988年4月正式批准立項，1992年破土動工，總投資131.58億元，註冊資金僅25.89億元，沈重的債務，每年上交銀行利息10~13億元，到1997年試生產時，其預算虧損28.5億元，引起國際媒體的觀注，懷疑神龍公司將步廣州標緻公司的後塵破產倒閉。但神龍公司獲中國政府的支助，於1999年11月與中國國家開發銀行、中國東方資產管理公司簽訂債轉股協議，這兩家金融機構將神龍汽車公司23.4億元的債權正式轉為股權。2000年，神龍汽車公司增資34.11億元，其中除「債轉股」23.4億元外，二次引進外資9.69億法郎(約折合10.71億元人民幣)，使神龍公司的負債率從92%下降到67%，註冊資金從25.89億元增加到60億，二次引資為神龍盈利後的發展準備了資金。2000年，由於「債轉股」減息增利就有1.2億元，「債轉股」也進一步促進了神龍建立起現代企業制度¹⁸。此種現象又再一次說明，大陸汽車市場的經營，官方的支持與否占有相當重要的角色。而神龍公司是第一家，也是最後一家中外合資企業進行「債轉股」的國務院試點企業。

¹⁷ 《中國汽車工業年鑑2001年》(天津：汽車工業年鑑編輯部出版，2001年9月)，頁73。

¹⁸ 張世端，「告訴你一個真實的神龍」，中國汽車報(北京)，2001年2月6日，3版；「國家開發銀行、中國東方資產管理公司與神龍汽車公司簽訂債轉股協議」，工商時報(台北)，民國89年4月26日，7版。

（三）長安集團實施債轉股

2000年4月24日，華融資產管理公司與長安集團公司簽署債轉股協議。長安集團此次債轉股總金額為11.8億元，其中重慶集團本部債轉股金額為9.1億元。實施債轉股後，長安集團資產負債率由原來的73.96%降為62.97%，對企業集團的盈利有很大的助益。

（四）重慶大江車輛總廠（屬中國兵器裝備集團）實施債轉股

中國信達資產管理公司、東方資產管理公司與重慶大江車輛總廠簽署總額為12億餘元的債轉股協議，該廠是中國兵器裝備集團直屬的大型國有企業，是國家規劃的汽車、摩托車零組件、工程機械的生產基地。債轉股後，大江車輛廠負債率由82%降至38%。

貳、汽車產業研發的發展與現況

中國汽車走過的50年歷史，大概可以分為兩個25年。前半段閉關鎖國，中國汽車「與世隔絕」，閉門造車，雖然堅持自主開發，創立了一系列自主品牌，如解放、東風、躍進、黃河、紅旗、上海等，但是整體水平落後，經不起開放後的國際競爭衝擊¹⁹。

後25年引進國外先進技術，成立了合資企業。如果一開始能把握好，本是一個提升自主品牌的絕佳機會，但卻錯過了。「高起點」扼殺了本土企業從低水平做起的自主開發，也提高了大陸國內消費者的胃口，大家舉目看到的都是引進國外高品質產品，那還容許本土企業有一個由低到高，由簡單到複雜，循序漸進的開發過程？隨著經濟的全球化和中國加入WTO，外國公司全面進入中國市場，中國汽車創造自主品牌的難度越來越大了，雖然大陸目前仍有奇瑞、吉利、哈飛、華晨及一汽轎車（紅旗）等廠商在努力自創品牌，但在合資企業產品的夾擊之下，要在中國大陸汽車市場建立起自主知名品牌似乎難度甚高。唯就整體汽車研發成果來看，近年來中國大陸的研發表現仍然有可觀之處。

¹⁹ 劉雨亭，「汽車工業50年發展與回顧」，輯於《中國汽車工業年鑑2003年》（天津：汽車工業年鑑編輯部出版，2003年9月），頁5-15。

一、中國大陸汽車產業研發現況

在研發—採購—生產—銷售—客戶服務的整個汽車產業鏈中，包括貫穿其中的物流、金融投資、信貸等必不可少的中間環節，然而研發能力環節的科技含量最高，它處於產業鏈的最高端，是具有決定意義的環節。雄厚的研發能力是控制其他環節的基礎，含有高附加價值的開發環節，是保持和不斷提升企業核心競爭力的關鍵，因此我們可說研發是汽車產業的核心及主體²⁰。

中國大陸汽車產業的研發活動，不僅與研發投資有密切關係，也與大陸汽車生產廠商的研發決心有關。在研發投資及研發人員的投入方面，中國大陸的主要汽車集團都顯得不足，更不要說其他中小型汽車廠商。以2002至2004年三大集團的研發投資及擁有的研發人員數目來看（見表5-4），三大集團中上汽集團投入的研發經費比率最高，2003年達27.75億元，占其當年銷售額的2.21%，其次是東風集團於2002年投入研發經費10.16億元，占其當年銷售收入的1.9%，其餘各年三大集團投資於研發經費多占其銷售收入的1.5%左右，與發達國家的汽車廠商研發經費投入往往占其銷售收入的4%~6%的比率要落後很多。

表 5-4：三大集團 2002-2004 年研發支出及占銷售額比率

| | | 上汽 | 一汽 | 東風 |
|-----------|------------|--------------|--------------|--------------|
| 2002 年 | 研發支出（萬元） | 135480 | 135559 | 101589 |
| | 研發人員（人） | 2390 | 2594 | 4946 |
| | 銷售額（萬元） | 8209189 | 8386253 | 5336368 |
| | 研發支出占銷售額比率 | 1.65% | 1.62% | 1.90% |
| 2003 年 | 研發支出（萬元） | 277571 | 128310 | 145275 |
| | 研發人員（人） | 2489 | 3344 | 11179 |
| | 銷售額（萬元） | 12587833 | 11227060 | 9652946 |
| | 研發支出占銷售額比率 | 2.21% | 1.14% | 1.50% |
| 2004 | 研發支出（萬元） | 220635 | 128310 | 88646 |

²⁰錢振為，《21世紀中國汽車產業》（北京：北京理工大學出版社，2004年9月），頁209。

| | | | | |
|---|------------|----------|----------|---------|
| 年 | 研發人員(人) | 3842 | 3344 | 4635 |
| | 銷售額(萬元) | 12590900 | 11453135 | 9799878 |
| | 研發支出占銷售額比率 | 1.75% | 1.12% | 0.90% |

資料來源：作者根據《中國汽車工業年鑑》2003、2004 及 2005 年自行整理。

目前中國大陸主要的汽車廠多已設有研發中心或與研發有關的研究所，但實際上研發的投入及能力與外資廠商相比卻極為不足（參見表 5-5）。反觀部分的國有及民間的中小型車廠，卻在無法與外國廠商合資或合作的情況下，自行開發自有的民族品牌，其研發的成果雖不是相當具有市場的銷售魅力，但也對跨國汽車廠形成一定的威脅。如奇瑞汽車，於 2003 及 2004 年即分別投入約 10 億人民幣於研發，占其銷售收入的 15% 左右，2006 年則計劃投入 13 億研發經費，占其銷售收入的 7% ~8%，均高於大陸國內三大汽車集團的投入比率²¹。唯透過積極研發的成果，奇瑞汽車也獲得較佳的銷售收入及獲利率。

表 5-5：中外汽車企業在研發（R&D）能力上比較

| 類別 | 發達國家汽車企業 | 中國大陸汽車企業 |
|--------|---------------------------------|-----------------------------------|
| R&D 範圍 | 範圍大，重視基礎理論和技術研究、應用研究和產品開發 3 個層次 | 範圍窄，以產品開發、工藝設計為主，應用研究薄弱，基礎研究幾乎空白。 |
| R&D 費用 | 平均占企業銷售額的 5%，基數大 | 僅占企業銷售額的 1.5% - 2.5%，基數小 |
| R&D 管理 | 採用矩陣管理方式，以 Team 為單位開展工作 | 採用傳統管理方式，以科室為單位開展工作 |
| R&D 設施 | 齊全、先進、滿足現代化要求，投資額高達幾十甚至上百億美元 | 存在不同程度的缺口，投資金額少 |
| R&D 人員 | 陣容強大，結構合理，以高層次人才為主 | 人數少，結構不合理，高層次人才缺乏 |
| R&D 水平 | 具有獨立開發產品能力 | 以引進技術、消化吸收為 |

²¹朱金生、柳雲，「自主研發是提高核心競爭力的必由之路」，汽車工業研究（北京），2005 年第 5 期，2005 年 5 月 19 日；「奇瑞汽車有限公司副總經理李峰做客搜狐」，2006 年 2 月 22 日，見 <http://auto.sohu.com/>。

| | | |
|--|--|----------------------|
| | | 主，已初步具備一定的整車和零組件開發能力 |
|--|--|----------------------|

資料來源：汽車研究與開發（北京），1999年第4期；轉引自于春暉、戴榕文，「我國轎車工業的產業組織分析」，中國工業經濟（北京），2002年8月，頁15。

由於中國大陸民間及學者對自主品牌的重視，因此近年來也有些具潛力的廠商在響亮的呼聲下走著自主研發的道路，然而自主品牌也走著一條內憂外患的崎嶇之路：一方面在國內列強紛爭的夾縫中謀求著微利生存，另一方面是在外銷國外的過程中顯得特別的艱辛，也不知未來是否能夠順暢地一路走下去。

目前這支由中國本土汽車人才自己主導研發、生產、銷售的汽車品牌隊伍中，有奇瑞、吉利等轎車企業，也包括宇通、金龍等客車企業，更少不了一汽解放、中國重汽這些與中國汽車產業同年齡的卡車企業。他們都在共同實施著內搞自主研發、外拓國際市場的戰略，同時也都負載著共同的壓力與危機。

多年來，中國大陸堅持實行扶持三大企業（一汽、上汽、東風），三大除了能得到巨額的債轉股，比其他企業有更多的合資機會外，在引進技術和產品方面也總是備受優待，使他們家家有條件成為組裝生產的高手。既然引進、合資、組裝生產有便宜可占，當然是引進引進再引進，合資合資再合資。只有那些沒有合資條件的企業，迫不得已躲在旁邊搞自主品牌的研發²²。

一方面，如今的汽車市場早已不是當初排長隊買車的狀況，消費者已牢牢把握住了市場的主動權。汽車的性價比如何？外形設計是否符合個人身份？都成為消費者購車前考慮的主要因素。為了滿足消費者的需求，企業不得不加大力量搞研發，在儘量短的時間內設計出新的車型，把消費者吸引到自己的產品上。

另一方面，前面提到致力於自主研發的這些企業大多沒有和國際汽車集團擦出合資合作的火花。由於名額的限制，國際汽車集團選擇的合作夥伴範圍較小，在國內只做單一市場或者規模較小的企業很難受到外資企業

²²程遠，「自主是汽車業提高開放水平根本」，經濟日報（北京），2004年4月16日，13版。

的青睞，只有靠自己的力量去研發產品。不僅如此，由於中國大陸汽車產業在商用車領域具有一定優勢，大多數企業不願因為合資而放棄自己的品牌。既然無法和外資企業走到一起，就只能成為競爭對手。面對外來的壓力，力主民族品牌研發的企業只有加強自我的修煉，通過自主產品創新迎接競爭對手的挑戰。

目前中國汽車企業（包括合資企業）自主開發能力偏低，對產品技術轉讓依賴性較大，這可能造成在某個時期掌握技術控制權的外方減少對中國技術轉讓的風險，導致企業的技術來源被切斷。另有學者亦指出，目前大陸汽車企業普遍重引進，但是輕消化吸收及再創新，如 2002 年中國大陸汽車產業引進技術費用與消化吸收及再創新費用之比為 100：7，遠低於日本、韓國 100：1000 的水平，這也是造成大陸汽車廠商自主開發能力低的主要原因之一²³。

二、大陸汽車產業專利產權的發展情形

汽車產業一向都是高新技術的最大用戶，利用專利制度對促進汽車產業技術進步，提升中國大陸汽車製造業的水平均具有重大意義。根據學者所做的調查研究發現，自《中華人民共和國專利法》1985 年 4 月頒布實施以來，大陸汽車產業運用專利的保護和能力不斷增強，專利制度在推動汽車產業技術創新中的作用也日益顯著²⁴。

（一）開發擁有自主專利產權的產品：如一汽集團開發的紅旗轎車、9 噸平頭柴油車和小解放輕型貨車，東風集團開發的 8 噸柴油車，以及瀋陽華晨集團的中華、安徽的奇瑞、哈飛的中意及吉利集團開發的小轎車等，都是自行開發具有一定水平的產品。另外值得稱道的是，安徽奇瑞轎車以技術合作的方式在伊朗設立汽車工廠，合作生產奇瑞系列的轎車。此項合作，奇瑞並未投入大量的資金，僅是以自有的知識產權技術和派遣管理人員參與合作生產²⁵。

²³ 「九三學社發出警告：我國消化吸收再創新費用”少得可憐”」，中國汽車報（北京），2005 年 3 月 21 日，A3 版。

²⁴ 趙鵬飛，「中國汽車工業專利工作現狀分析及對策研究」，知識產權雙月刊（北京），2004 年第 3 期，頁 32-36。

²⁵ 方笑菊，「主動出擊：奇瑞這樣走向世界」，中國汽車報（北京），2005 年 4 月 11 日，

(二) 專利申請數量持續增長：中國大陸自 1990 至 2003 年上半年，汽車產業國內申請專利公開數為 22332 件，年均增長率為 23.9%（參見表 5-6），其中 2002 年為 2525 件，是 1990 年的 3.4 倍。大陸部分汽車骨幹企業將專利的申請數量作為企業創新的目標，全面推動技術創新和專利工作的開展。如位於山東的中國重汽集團即把專利工作作為振興企業的一項戰略措施，迄 2003 年 11 月，向國家知識產權局申報專利 313 項。為振興企業，提升技術水準，加強研發工作並申請專利已成為中國重汽集團的一個重點目標。

表 5-6：1990-2003 年中國大陸汽車產業專利公開數統計

| 年度 | 數 量 | | |
|------|------|-------|-------|
| | 發明 | 實用 | 合計 |
| 1990 | 91 | 662 | 753 |
| 1991 | 103 | 786 | 889 |
| 1992 | 140 | 1325 | 1465 |
| 1993 | 199 | 1023 | 1222 |
| 1994 | 193 | 1561 | 1754 |
| 1995 | 161 | 1294 | 1410 |
| 1996 | 174 | 1227 | 1401 |
| 1997 | 206 | 1055 | 1261 |
| 1998 | 256 | 1136 | 1392 |
| 1999 | 232 | 2238 | 2470 |
| 2000 | 317 | 2040 | 2357 |
| 2001 | 353 | 2003 | 2356 |
| 2002 | 393 | 2132 | 2525 |
| 2003 | 254 | 823 | 1077 |
| 合計 | 3072 | 19260 | 22332 |

資料來源：趙鵬飛，「中國汽車工業專利工作現狀分析及對策研究」，知識產權雙月刊（北京），2004 年第 3 期，頁 35。

(三) 專利申請結構有所改善：2002 年大陸汽車相關專利中發明專利申請量大幅提升，是 1990 年的 4.3 倍，實用型專利則是 1990 年的 3.2 倍；2002 年汽車相關專利中，發明專利占 15.56%，比 1990 年增長

了3個百分點。由此可見，大陸汽車企業對發明專利的申請愈加重視，結構也有所改善。

儘管如此，中國大陸汽車產業專利產權有所進展，但與已開發國家汽車行業相比仍有較大的差距，整體汽車產業仍存在許多待加強之處。如從目前大陸部分汽車企業專利擁有情況來看，汽車企業在知識專利產權發展方面仍舊不容樂觀。

根據中國國家知識產權局的調查，部分大陸汽車企業在上世紀80年代末期90年代初期就陸續開始申請發明專利，但申請的數量在1999年以後才開始有了大幅度增長。特別是2002、03、04年增長迅速，如中國重汽集團、北汽福田、長城汽車、奇瑞汽車等，但總數還是不多。如中國重汽集團擁有專利數最多，總數為358項（參見表5-7），儘管如此，在數量上與跨國公司還是相差甚遠。

另外從大陸汽車企業專利擁有情況觀之，多以實用新型和外觀設計為主，發明專利所占比重極少，而且發明專利中涉及核心高端技術的也不多，很多汽車企業根本就沒有發明專利，技術創新能力低。如在目前汽車製造業國際分工中，大陸汽車工業參與承擔的大多是低附加價值的零組件，一些高新技術零組件，如電噴系統、安全氣囊等高附加價值產品仍不多見。此外，大多數汽車企業的專利意識仍然不強，沒有把專利建設工作納入企業經營管理範疇，真正設立職能專利機構的也不足，大部分由代理機構代為申請，企業擁有代理人資格的人不多。

中國國家知識產權局機械發明審查部部長楊光認為，日益全球化的市場競爭，愈來愈完善的市場規則要求大陸必須尊重知識產權。而中國大陸人們對於知識產權保護的意識還不夠強，大陸相關部門在這方面的宣傳也還不夠，在很多領域，侵犯知識產權的案例也時有發生。楊光強調，“汽車企業，要認清形勢，盡快大力發展自主技術，並提高知識產權保護意識”。從長遠來看，產業技術空洞化，特別是核心關鍵技術的缺乏，對企業的發展非常不利²⁶。汽車行業是技術相對密集型行業，長期依賴外來技術，最

²⁶呂彩霞，「汽車企業要加快知識產權建設步伐」，中國汽車報（北京），2005年8月15日，A5版。

終將使企業發展缺少核心競爭力，因此加強加快中國大陸汽車產業專利知識產權的工作及進度也相當重要。

表 5-7：中國大陸部分汽車企業專利擁有情況表（迄 2004 年底）

| 公司名稱 | 專利總數 | 發明專利 | 實用新型 | 外觀設計 |
|------|------|------|------|------|
| 重汽集團 | 358 | 35 | 280 | 43 |
| 東風汽車 | 254 | 62 | 142 | 50 |
| 比亞迪 | 242 | 57 | 90 | 95 |
| 奇瑞 | 196 | 5 | 66 | 125 |
| 吉利 | 146 | 47 | 32 | 67 |
| 北汽福田 | 85 | 1 | 18 | 66 |
| 哈飛 | 74 | 4 | 14 | 56 |
| 長城 | 49 | — | 1 | 48 |
| 中興 | 31 | — | 3 | 28 |
| 昌河 | 30 | 2 | 12 | 16 |
| 江淮 | 15 | — | 9 | 6 |
| 金杯 | 11 | 1 | — | 10 |
| 一汽轎車 | 7 | — | 4 | 3 |
| 一汽解放 | 5 | 2 | — | 3 |
| 躍進汽車 | 5 | 1 | 3 | 1 |
| 天津一汽 | 4 | — | — | 4 |
| 南京春蘭 | 3 | | | 3 |
| 陝汽 | 0 | | | |

資料來源：中國國家知識產權局，轉引自中國汽車報（北京），2005 年 8 月 15 日，A5 版。

三、大陸各汽車企業設立研發機構情形

目前中國大陸重點或骨幹汽車企業多已擁有自己的研發機構，而強調自主研發的企業如奇瑞、吉利、哈飛等亦建立自己的科研機構，具有一定的研發能力，對未來企業的自創品牌有一定的助益²⁷（參見附錄二）。

²⁷ 《中國汽車工業年鑑 2002 年》（天津：汽車工業年鑑編輯部出版，2002 年 9 月），頁 239；《中國汽車工業年鑑 2004 年》，頁 241。

目前中國大陸已逐漸開始重視研發活動，部分合資企業或民間企業也給予較多的研發經費來開發更多的車型，以刺激銷路。雖然目前合資企業的產品還是多來自外國汽車母廠，但國內的汽車研發中心也具有外觀設計功能，如「東風汽車有限公司乘用車研發中心」，即逐漸具有同步開發式的國產化研發，即把日產車型同步引進到國內，再根據國內的需要進行一定的改進研發的技術。而吉利、奇瑞、哈飛、一汽紅旗轎車等具有自主品牌的汽車公司，也能夠開發設計出具自主知識產權的汽車，中國大陸汽車企業在研發技術上也有一定的提升，如大陸主要汽車集團或骨幹企業 2004 年所推出的車款（如表 5-8），部分即具有知識技術產權且有一定成績的銷售表現。雖然目前中國大陸學者及官員仍不滿意汽車企業在自主品牌方面的表現，唯整體實力的提升卻是有目共睹的。

表 5-8：2004 年中國大陸汽車廠商推出之車款

| 汽車廠商 | 車種 | 車款 |
|------|-----------|---|
| 一汽集團 | 轎車 商用車 | 一汽夏利威樂、N3 系列、一汽豐田花冠、一汽海南福美來、一汽轎車紅旗名仕、卓越者、豪華馬自達 6、一汽大眾新捷達、奧迪 A4、A6；完全擁有自主知識產權、且安裝新型柴油機的系列解放重型貨車等。 |
| 東風集團 | 轎車 商用車 | 東風標緻 307、風神藍鳥智尊、悅達起亞遠艦、嘉華 MPV、千里馬、陽光、東風廣州風神天籟、東風本田 CR-V、畢卡索 MPV；商用車有東風 1t 微型貨車、東風之星輕型貨車、東風霸龍重型貨車、天度 EQ195 型牽引車、鳳聖高級客車及多種專用汽車。 |
| 上汽集團 | 轎車 | 桑塔納 3000 超越者、高爾旋風、凱迪拉克 CTS、君威凱越舒適版、1.0L 樂馳、伊思坦納、通用五菱陽光、上海大眾途安、新版賽歐等。 |
| 北汽 | 轎車 | 1.6 伊蘭特、2.0GLAT 索納塔、歐藍德、新款吉普 4000 豪華型、吉普 2500 型。 |
| 長安 | 轎車 | 2004 款蒙迪歐、蒙迪歐旗艦、1.6 嘉年華、鐳蒙、長安 CM8。 |
| 哈飛 | 轎車 | 路寶青春版、三廂 1.6L 賽豹、新中意。 |
| 廣汽 | 轎車 | 1.5L 飛度、兩廂飛度 |

| | | |
|--------|-----------|---|
| 瀋陽金杯 | 轎車 | 寶馬 3 系、5 系、新銳馳 6500。 |
| 南汽 | 轎車 | 君達 SUV、2004 款派力奧、派力奧 AT、新雅途、西耶那 AT、週末風 AT、康程 MFV。 |
| 吉利 | 轎車 | 豪華版及舒適版的華普 M203、颯風二代、豪情 HQ203、豪情亮星二代、魅惑版美人豹。 |
| 奇瑞 | 轎車 | 旗雲標準型、QQ 豪華型、風雲四代、2.0MT 東方之子、旗雲 CVT； |
| 東南汽車 | 轎車 商用車 | 菱紳、菱帥、菱利；商用車有 2004 款得利卡。 |
| 昌河 | 轎車 | 三廂轎車利亞納 |
| 宇通 | 商用車 | ZK6119H 旅遊客車系列、ZK6129H 客運系列、ZK6129HW 臥鋪系列 |
| 中通 | 商用車 | 凱越客車系列 |
| 金華 | 商用車 | 尼奧普蘭的星航線系列 |
| 金旅 | 商用車 | 銳霸客車 |
| 南汽 | 商用車 | 都靈 V、2004 款威尼斯之旅；輕型貨車帥虎 |
| 長城 | 商用車 | 花之雨 |
| 丹東黃海 | 商用車 | 九款客車 |
| 瀋飛日野 | 商用車 | 三款客車 |
| 桂林大字 | 商用車 | 四款客車 |
| 北汽福田 | 商用車 | 中型貨車歐曼奇兵、奧鈴輕型貨車及客貨兩用車 |
| 江淮 | 商用車 | 輕型貨車帥鈴、經濟型康鈴 II |
| 重慶紅岩 | 商用車 | 10 × 4 重型貨車及 12 × 4 新大康系列 |
| 北方賓士 | 商用車 | 空氣懸掛重型貨車 |
| 春蘭 | 商用車 | 14t 重型貨車 |
| 安徽華菱 | 商用車 | 重型貨車 |
| 金華尼奧普蘭 | 商用車 | 曼 F2000 重型貨車 |
| 江鈴 | 商用車 | 凱運輕型貨車 |
| 慶鈴 | 商用車 | 600P 輕型貨車 |

資料來源：中國汽車產業訊息網；轉引自工研院（新竹）IEK-IT IS 計畫（2005 年 4 月）。

參、小結

汽車產業基本上是資本及技術密集的產業，而中國大陸汽車產業發展最弱的環節即為資金與研發，尤其是資金不足也影響到研發的投入，因此整體來看資金不足可說是問題的關鍵。

中國大陸早期並未將汽車產業列為支柱產業，因此在相當長的一段時間裡，政府投資不足，造成汽車產業分散、重覆，形成小而全的格局；且由於資金不足，中國汽車產業研發技術的投入不夠，與國際水準差距亦愈來愈大。如「二五時期」（1958~1962）汽車投資的資金僅占全國投資總額的 0.15%，比例甚低，即使在汽車產業投資最高的「八五時期」時期（1991~1995），投資在汽車產業上的資金也僅占全國投資總額的 1.2%，難與美國與日本等汽車發達國家相比。

大陸為了扶持一汽、上汽及東風三大集團的形成，其投資的標的也多集中在此三大集團及少數幾家骨幹企業，如在整個「八五」期間，汽車產業的總投入是 756 億元，其中 462 億投向了前十幾家集團及骨幹企業。在「九五」及「十五」前三年，汽車產業的投資亦多數投向前三大及排名在前的十幾家大型企業或集團中。形成了目前中國大陸汽車產業中以「3+12」或「3+13」的產業結構。

大陸汽車產業的資金來源已日益多元化，除了向銀行貸款外，也可在股市籌資、企業留利及與外資合資，以獲得跨國外資企業的巨額資金協助。有的企業更可獲得政府給予「債轉股」的政策協助，對部分中小型汽車企業或民營企業形成了不公平的競爭。如大陸學者程遠即表示「中國大陸政府多年來，堅持執行扶持三大集團企業（一汽、上汽、東風）的政策，除了給予三大企業巨額的債轉股，及比其他企業有更多的合資機會外，在引進技術和產品方面也總是備受優待，使他們家家有條件成為組裝生產的高手」，然其強調「但遺憾的是汽車業三大集團在研發方面似乎毫無進展，或進展甚為遲緩」²⁸。

大陸學者錢振為表示，在研發—採購—生產—銷售—客戶服務的整個

²⁸ 程遠，「何時是中國汽車創品牌的最好時機？」，經濟日報（北京），2004年3月5日，13版。

汽車產業鏈中，研發能力環節的科技含量最高，它處於產業鏈的最高端，含有高附加價值，是保持和不斷提升企業核心競爭力的關鍵。如韓國現代汽車集團副會長朴炳載亦指出，現代汽車能平安渡過亞洲金融危機，其主要原因就是堅持自主研發，他並表示，「一家汽車企業最重要的不是做生意，而是建立自己的研發能力」²⁹。研發能力代表一個國家汽車工業的水平，如果沒有研發，就沒有獨有自主的汽車產業，由此亦足以顯示研發的重要性。

目前大陸汽車集團或骨幹企業均已設有汽車研發中心或設計中心，且部分企業如哈飛、華晨集團還與外國汽車研發設計中心合作開發新車型，亦取得一定的成果。在汽車專利知識產權上，近年來大陸汽車業者亦有不斷的進步，如重汽集團即取得 358 項專利。雖然專利數目不少，但多以實用新型和外觀設計為主，發明專利所占比重極少，而且發明專利中涉及核心高端技術的也不多，這是大陸汽車業者仍須努力的地方。

根據一份受大陸科技部委託，由北京大學政府與企業研究所發表的名為《中國汽車工業自主開發的現狀與對策》的報告中指出，汽車合資模式並不能促進中國汽車產業的自主開發。且強調「自主知識產權」將決定中國汽車產業的生死存亡，即中國汽車產業不可能在依賴外國產品的條件下繼續生存下去³⁰。但是，只要中國大陸政府執行正確的技術和產業政策，由中國自主發展的汽車產業是有機會迅速成長起來的。

另外，根據本文的理論說明，中國大陸汽車廠商的實際投資情況受到結構的影響甚大，大致上大型汽車集團或廠商多可以獲得較多的投資優惠及補助，產業政策也加以支持，因此大陸排名在前的汽車集團或廠商獲得的投資金額相對較高，投資力度也較強，對其績效的產生也具有正面的作用。但對部分中型廠商或自主開發型的廠商而言，雖然資金來源短缺及銷售收入不高，卻願意投入較高比率的投資及研發費用，也使得彼等最終能夠獲得較佳的績效，而銷售量及銷售收入的提升，也進一步會影響到市場

²⁹程遠，「由現代汽車看中國汽車為何缺乏研發能力」，經濟日報（北京），2002 年 11 月 20 日。

³⁰陶慶，「市場換不來技術 沒有自主開發的合資模式是死路」，現代商報（北京），2004 年 4 月 7 日。李虎軍，「技術進步太慢是中國汽車業的苦果」，南方周末（廣州），2001 年 11 月 2 日。

結構的改變，基本上這也是與本文的理論相契合的。

第二節、大陸汽車產業行銷服務行為之分析

汽車產業的行銷服務不僅關係著廠商的產銷業績的好壞，也影響廠商的利潤與績效，因此世界各大汽車企業無不重視汽車行銷服務體系的建立。中國大陸亦然，隨著入世中國大陸汽車產業已到了轉折的重要關頭，行銷流通體制也必然隨之發生變化³¹。

中國大陸在 80 年代中期，只有物資部門、中國汽貿、機電系統和中國汽車工業銷售總公司等國有汽車銷售渠道。80 年代後期和 90 年代中期，才逐步形成了汽車銷售的幾大體系，一般分為：國營銷售主渠道、制造廠體系、汽車交易市場等³²。中國的汽車市場銷售有其獨特之處，如美、歐、日等國的汽車銷售多為汽車生產廠商所掌握，且先有製造廠商主導的銷售，才有一般經銷商的銷售；但中國大陸卻例外，先有社會經銷商的產生，後才有生產廠商主導的銷售，且這些經銷商和生產廠商的關係亦不固定。

大陸地區以往汽車用戶以公家購車為主，私人購車為輔；但在九〇年代以後，受到政府機構改革，「公家購車」逐漸減少，私人則因所得上升，購車亦逐漸增加，反而成為購車主流。在以公家購車為主的年代，由於公家單位多有自備修車廠，因此售車體系並不需要為客戶修車，也不需提供售後維修服務，只是單純的售車即可。但在私人購車增加之際，銷售服務模式有很大的轉變，售後維修的服務成為一般大型汽車代理商必備的一環，也開展出「2S」、「3S」及「4S」式的服務模式。

汽車行銷服務體系已日漸受到汽車廠商的重視，也逐漸開展直接銷售及採取代理權方式的售車系統；另外在汽車產業的營收方面，汽車銷售服務占有的比率也逐漸增高。根據汽車銷售業者的調查，汽車產業利潤產生的重點是已從生產轉為銷售服務，從大的系統來看，服務業（維修、信貸、租賃）的利潤占 50%，貿易（銷售、零組件採購、出口等）占 30%，生

³¹ 本節部分內容係作者赴日本蒐集資料時，與日本「亞細亞經濟研究所」及「日本自動車工業協會」人員訪談時，所做之整理及心得。

³² 「中國汽車銷售流通體制」，輯於張宇賢、冠蘭著，《點擊中國汽車業》（北京：中國市場出版社，2004 年 11 月），頁 2-49；黃癸華，「台灣汽車業赴大陸投資之配銷通路策略研究」，共黨問題研究（台北），民國 88 年 7 月，頁 77~92。

產只占 20%³³。另根據美商麥肯錫顧問公司的調查亦顯示，融資、租賃、維修等售後服務市場，通常占汽車工業 57% 的利潤。因此汽車行銷服務體系的建立及提供消費者良好的售後服務已是汽車業者責無旁貸及必須重視的一件事³⁴。

一、中國大陸汽車銷售流通的背景及銷售系統（1995 年以前）

在計畫經濟時期，汽車銷售流通的直接主體隨著時代的變化而產生變化。50 年代是商業部門，之後為交通部門；60 年代轉變為物資部門，70 年代「在國家統一計畫下，地區平衡，差額調撥，品種調劑，保證上繳」的格局下，再轉向各級汽車或機械工業部門，在改革開放初始階段，汽車流通卻向物資部門再度集中³⁵。

1980 年代開始，中國汽車業流通自計畫性流通向市場流通移轉，1984 年私人購車及私人運輸業務終於得到認可。汽車產業計畫性分配在 1980 年還占 93%，到 1989 年減少到只占 22%，到 1994 年則僅占 4%（參見表 5-9），目前 96% 的汽車均由生產廠商自行銷售³⁶，汽車銷售已由過去的獨家經營轉變為多管道的流通體系。

表 5-9：中國大陸政府指定分配及廠家自行銷售比例

| 年度 | 政府指定分配比例 | 廠家自行銷售比例 |
|------|----------|----------|
| 1980 | 93% | 7% |
| 1985 | 41% | 59% |
| 1989 | 22% | 78% |
| 1994 | 4% | 96% |

³³ 「上海大眾汽車銷售公司總經理蕭國普談汽車銷售利潤」，中國汽車報（北京），2001 年 12 月 4 日，1 版。

³⁴ 「開拓大陸車市，委外代工是利器」，工商時報（台北），2002 年 2 月 17 日，7 版。

³⁵ 當代中國叢書編輯部編，《當代中國的物資流通》（北京：當代中國出版社，1993 年），頁 36；田島俊雄，「經濟轉軌過程中的汽車銷售流通體制：亞運村市場模式走向何方？」，發表於第四屆中國宏觀經濟運行與政策論壇，2003 年 12 月 11~12 日在北京國際飯店舉行。

³⁶ 《中國汽車貿易年鑑 1995》（北京：中國商業出版社，1996 年 6 月），頁 vii-1；塩地洋，「中國自動車流通の現状と課題－日本からの進出を展望しつつ」，自動車販賣（東京），2004 年 10 月，pp.20~26。

資料來源：塩地洋，「中國自動車流通の現状と課題」，自動車販賣（東京），2004年10月，p.20。

1985年後，大陸汽車主管部門在北京、上海、瀋陽、武漢、重慶、西安等六大都市成立「汽車貿易中心」來處理計劃內及計劃外的汽車流通銷售。1988年，為了進行物資流通的改革，「中國汽車工業銷售總公司」移給物資部管理，另外國內貿易部下亦管轄「中國汽車貿易總公司」及「中國機電設備總公司」二家大型的汽車流通銷售機構。此三家有關汽車銷售的總公司均屬於國營銷售的主渠道，簡單分述如次³⁷：

（一）中國機電設備總公司

為國內貿易部所屬的大型流通企業，主要經營國內外有關機械、電器系統之產品，包括電線電纜、工具機床及汽車等項目。除總公司外，目前尚有四十多個省、縣、市級之機電設備公司，但彼此之間互不相屬。

（二）中國汽車工業銷售總公司

此系統主要為「中國汽車工業銷售總公司」及其各級分公司組合而成之銷售網路，屬全國性之大型汽車流通企業。這些公司原來都是汽車廠，從事汽車配件生產。在省級單位成立汽車工業公司，屬國家對汽車工業的管理部門。後來由於機構的調整和市場經濟的發展，相繼成立了中國汽車工業銷售總公司，各省市的汽車工業管理部門，也相繼成立了汽車工業銷售公司。

在改革開放大潮中，此系統最大的變革就是從管理汽車銷售行業的行政性公司，演變成全國性的大型車流通實體企業。近幾年來，該總公司迅速發展，與全國各大汽車生產企業聯合組建了一汽、東風、上海、天津等大型聯營公司，並入選中共國家首批汽車代理制試點企業。在全國主要城市建立了一百多家銷售網點。

（三）中國汽車貿易總公司

直屬於國內貿易部的大型國企物資流通企業，為中共指定專營汽車的公司。總公司下設東北、華北、華東、中南、西南、西北、天津、廣州等八個直屬公司，分別設在瀋陽、北京、上海、武漢、成都、西安、天津、

³⁷同註 32，黃癸華，「台灣汽車業赴大陸投資之配銷通路策略研究」，共黨問題研究（台北），民國 88 年 7 月，頁 77-92。

廣州等中心城市。這

些直屬公司下設一千多個汽車銷售網點。

在 1990 年時，中國汽車銷售處所約有 1 萬個，其中最大的是「中國機電設備總公司」系統，共有 5157 個銷售地點，一年的營業額約 160 億元；其次是「中國汽車工業銷售總公司」系統，有 1409 個銷售點，年營業額為 63.5 億元；第三則是「中國汽車貿易總公司」系統，它有 1008 個銷售處所，年營業額為 50 億元。這三家大型國有汽車銷售機構就合計有 7574 個銷售處所，年營業額為 273.5 億元，占全國總營業額（約 400 億元）的 68%³⁸。

然而在 1990 年代中期開始，以汽車生產廠商主導的汽車流通體制慢慢建立，根據日本 FOURIN 的調查，1998 年汽車的銷售 60% ~70% 是由生產廠商直屬的流通路徑所完成；其餘 20% 是由政府系統的大型流通企業及各地汽車市場及國內銷售代理店所完成³⁹；其餘 10% 則由其他的國有銷售企業及軍工系統的流通企業所銷售。此時，汽車銷售的管道也已相當的多元化。

二、中國大陸汽車銷售流通系統的現狀

1990 年代中期之後，汽車銷售流通系統有較大的改變，逐漸以生產企業自行銷售為主，中共國家計委更在 1994 年 2 月頒布的「汽車工業產業政策」中，明確指示鼓勵汽車企業自建行銷通路系統，並引入「代理制」。大陸的汽車業者也表示，汽車營銷必須採用國際常用新的營銷模式，才能跟得上世界水平，而目前先進國家最常採用的銷售方式是品牌營銷、專賣店營銷及代理銷售制度⁴⁰。

（一）企業自銷系統

³⁸米谷雅之，「轉型期的中國自動車流通」，輯於座間紘一、藤原貞雄編，《東アジア生産ネットワーク-自動車、電子機械を中心として》（東京：シネルウア書房出版，2003 年 3 月）頁 186-205。

³⁹ 同上，米谷雅之文，頁 189。

⁴⁰孫宏坤，「入世將給中國汽車工業帶來新的營銷方式」，中國汽車報（北京），2002 年 3 月 1 日，5 版。

汽車生產企業除了完成國家下達的計畫分配任務外，其餘產品則自行銷售。中共中央更在「汽車工業產業政策」中，明確指示鼓勵企業自建行銷通路系統。

基本上，企業在自建行銷管道時，除了少部分由汽車製造商直接建立之外，其他則以合資或授權方式建立「代理制」的行銷制度。

1. 1995 年「代理制」的導入

中國政府為了改革流通體制，1995 年制訂「鋼材、汽車代理制試點實施總體方案」，正式導入汽車流通的「代理制」。⁴¹

代理制的方式有 2 種，代理權（特許銷售權）方式及拿佣金方式。前者買斷汽車所有權，風險自負；後者不買斷，僅以抽成或拿佣金方式經營，風險較小。具有代理權的代理店可分三種：1. 總代理店；2. 特許專賣店；3. 一般代理店。

總代理店：在特定的地區只有一家專賣代理店，通常與生產廠商有密切的資金關係；特許專賣店：與廠商有專賣契約簽訂的銷售店，一般只銷售一家廠商的產品；一般代理店：可同時併賣二種以上的汽車產品。

根據調查，1997 年時 5 家主要汽車生產廠商的代理店數目分別為：一汽 18 家、東風 18 家、上汽 20 家、天汽 12 家、躍進 11 家，共計 79 家。銷售的台數為 20.1 萬台，占總銷售台數（89.7 萬台）的 22.4%。1997 年後，實施代理制的廠商逐漸增加，幾乎所有乘用車及商用車生產廠商均展開「代理店」銷售制度，代理店增加速度相當快速。如天津汽車及上海大眾均採取代理制的方式銷售汽車。

(1) 天津汽車的代理商制度

天汽公司全額出資成立銷售子公司「天津汽車工業銷售有限公司」，1998 年當年銷售汽車 9.9 萬台，占全體銷售的 68%。天津汽車的代理店全為代理權方式的銷售代理店，並無以佣金方式參與的代理店。根據表 5-10 所示，天汽的代理店共分為 A、B、C 三等級，A 級代理商 45 家，B 級代理商 206 家，出資比例 A 級店不超過 55%，B 級店不超過 20%，C 級店基本上並無資金關係。

⁴¹ 陸江，「以黨的十五大精神為動力推動代理配送制改革的健康發展」，中國流通經濟（北京），1997 年 6 月號，頁 1-6。

表 5-10：天津汽車的代理商制度

| 等級 | 管轄地區 | 資金規模 | 銷售能力 | 批發、零售 | 有無排他性 | 市場及售後服務機能 |
|----|------------------|------------------|------------------------|---------------|---------------|---|
| A | 省、自治區及直轄市 | 1 千萬元以上（偏遠地區除外） | 每年要銷售 3 千台以上（偏遠地區除外） | 以批發為主，也兼營零售 | 有排他（不可兼營其他品牌） | 要求具有汽車販賣、售後服務、零件提供及市場情報等「4S」功能；此外也可從事汽車租賃、分期銷售等業務 |
| B | 市、地區 | 500 萬元以上（偏遠地區除外） | 每年銷售 600~800 台（偏遠地區除外） | 以零售為主，亦兼營批發業務 | 有排他（不可兼營其他品牌） | 同上 |
| C | 縣、區，由 A、B 級代理商選出 | 無規定 | 無規定 | 只有零售 | 不限制（可兼營其他品牌） | 並無規定 |

來源：孫飛舟，《自動車ディーラ システムの國際比較—アメリカ、日本と中國を中心に》（東京：晃洋書房，2003 年 3 月），頁 214。

（2）上海大眾的流通管道

上海大眾生產的桑塔納，其銷售管道大多依賴代理店。桑塔納的銷售主要是由「上海汽車工業銷售總公司」（SAISC）負責，SAISC 其下除有少數的獨資公司外，大多為簽約公司，其中又以有資金關係的合資銷售公司（聯營公司）為主，占所有銷售額的 70%，沒有資金關係但可使用上海大眾品牌的特許專賣店（聯合公司），占銷售額的 10%，其他一般的流通企業占銷售額的 10%，SAISC 直銷占 10%（參見圖 5-1）。

目前 SAISC 有聯營公司 112 個，其中有 35 個公司屬於第一階層，它分布於各省市中的省轄市及計畫單列市，其餘 77 個公司分布於其他大型都市。特許專賣店於 2000 年時有 88 個公司；一般流通企業包括「中汽貿易總公司」、「中國機電設備公司」及「中國汽車工業銷售總公司」等政府

大型流通企業所屬的公司，大都屬於併賣店，即同時銷售多品牌的車型。

聯營公司大多屬於一級店，但其之下經常也有 2 級店的存在。根據上海大眾負責營銷的負責人表示，與 SAISC 直接交易的、比較大的專賣銷售代理店約 200 個，多數的代理店經由此管道銷售上海大眾的新車，而這些代理店並無品牌銷售權，多以併賣方式售車。此外，上海大眾擁有 426 個維修站，部分維修站也提供新車銷售；此外 SAISC 屬下的銷售店，也提供維修及售後服務等業務。

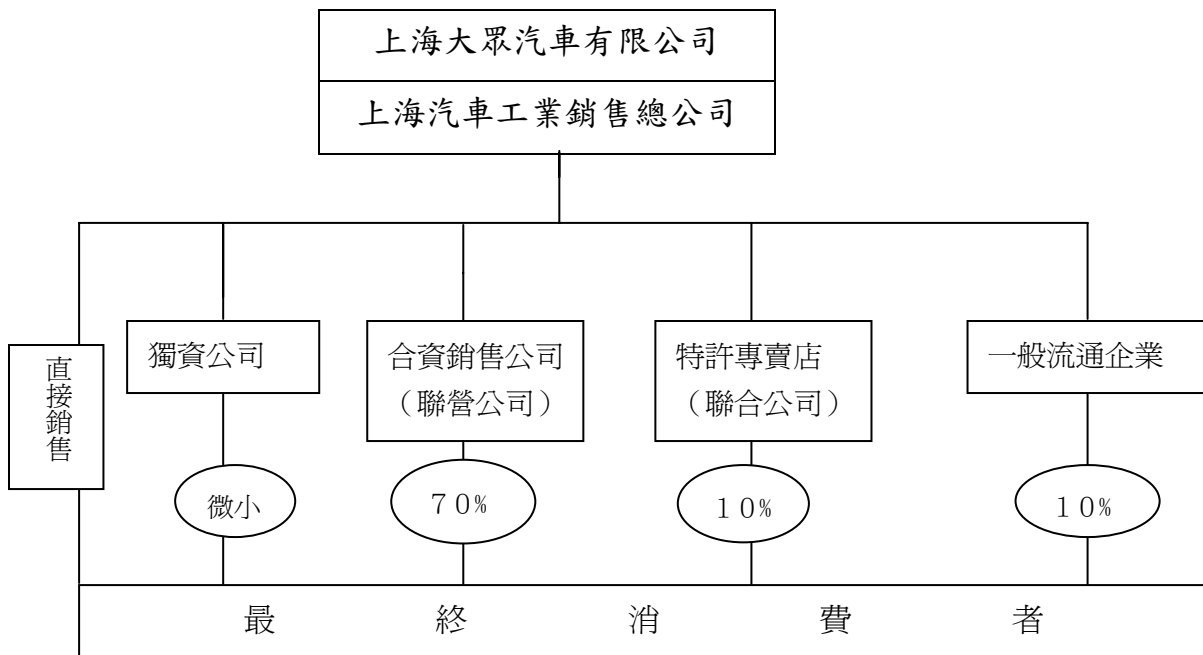


圖 5-1：上海大眾汽車銷售流通路徑圖

資料來源：塩地洋，「中國における自動車流通経路：指令性分配から市場取引への過渡的特質」，流通研究（東京），3 卷 1 期，2000 年，頁 77。

（二）汽車交易市場：

即所謂的汽車大賣場，全國約有 600 個地方設有汽車交易市場。如北京亞運村汽車交易市場（由北京北辰實業集團公司與北京首都創業集團共同出資設立，是中國最大的汽車銷售市場）於 1995 年成立，是目前中國大陸最大的汽車銷售市場，如 1998 年該交易市場銷售量達 5 萬台，交易額 57 億元，居全大陸之冠⁴²。亞運村占地 6 萬平方公尺，裡面有超過 100

⁴²國家信息中心編，《2000 年中國汽車市場展望》（北京：機械工業出版社，2000 年 1 月），p.350。

家以上的汽車銷售公司，其銷售量在北京地區占 20% 左右，其中約 8 成是個人顧客。

從經營模式上來觀察，汽車交易市場約可分為以下三種：第一種是以管理服務為主，該模式的主要特徵是管理者不參與經營銷售，由經銷商進場經營售車，市場只做好硬體建設及完善的管理服務，如北京亞運村即是該模式的典型代表；二是以自營為主，其他的入市經銷商少，即市場管理者同時也是主要汽車銷售者，該類型約占有形市場的 80% ~90% ；三是從銷量上看，自營與其他的入市經銷商各占 50% ⁴³。

目前絕大部分的大中城市至少都有 3~4 家汽車交易市場，有的甚至多達 10 餘家，當地現有的交易市場已完全能滿足當地的購車需求。汽車交易市場可以為購車客戶一次辦妥所有手續，包括貸款、保險、檢驗等手續可在賣場內一次完成，讓顧客免去相當多的麻煩。

（三）以品牌為目標的銷售系統開始擴展

利用品牌銷售為目標的汽車公司，以廣州本田及上海通用最早，2002 年後，天津豐田及上海大眾等轎車生產廠商也開始朝此方向整備。加入 WTO 後，各跨國汽車企業均希望單獨建立自己的「汽車價值鍊」，而銷售及售後服務即是不可或缺的一環。

1．廣州本田

在銷售服務的發展上，廣州本田是最早成立「4S」（四位一體，即集銷售、零件提供、售後維修及訊息服務等於一體）特約銷售店體制的公司，以銷售其生產的雅阁（Accord）轎車。專賣店採統一價格及地域限制的方式銷售汽車。根據日籍學者塩地洋的現場調查，「廣州本田在大陸設廠後，其在大陸的汽車銷售代理店多為具「3S」性質，且汽車維修業務的利潤較高，其利潤約為 40~45% ，是「3S」店內利潤最高者，汽車維修業務相當繁忙、業績亦相當好」。塩地洋並指出，雅阁新車銷售的利潤只有 5% ，一個代理店一年可銷售約 2000 台，一台售價 30 萬元的雅哥轎車，利潤約 1.5

⁴³國家信息中心編，《2004 年中國汽車市場展望》（北京：機械工業出版社，2004 年 1 月），p.419。

萬元，一年的利潤約為 3000 萬元⁴⁴。由於投資一個代理店的資本並不高，且回收快，因此大多數本田汽車銷售代理商多能在 2 年之後回收初期投資金額。

由於廣州本田「4S」銷售網絡發展的速度甚為迅速，迄 2003 年底約有 200 家。此外，在銷售渠道設置上，一直到 2003 年廣本銷量規模變大後才設立地區商務中心，而之前一直維持單層的垂直管理，也節省了大量的管理成本⁴⁵。

2 · 上海通用

為了要加強服務公家購車的需求（以有別於上海大眾以個人消費為主），上海通用堅持建立自己的銷售系統，並首先在北京市、廣東省、上海市等地建立結合銷售與售後維修的代理店，但是由於投資太大，目前上海通用並未嚴格執行「3S」或「4S」代理店的銷售方式，部分銷售部門與售後維修部門仍然分開經營。

值得一提的是，上海通用還在中國大陸汽車行業內首創設立了兩個服務品牌。一個是售後服務品牌「Buick Care 別克關懷」，另一個則是舊車置換及銷售品牌「誠信二手車」。上海通用的售後服務及舊車業務或許並不是全中國大陸最領先的，但它確實在用戶和同行業廠商中樹立了新的基準和領先者的地位。

3 · 上海大眾

上海大眾汽車公司單獨成立「上海汽車 VW 銷售公司」（出資比：上海 VW20%、VW 本社 30%、上汽集團 50%），計畫朝向新的品牌方式銷售汽車產品。由於上汽集團已有「上海汽車工業銷售總公司」（SAISC）銷售上汽生產的桑塔納汽車，因此 VW 集團準備在生產帕薩特車型時引進新的銷售方式。因此未來「上海汽車 VW 銷售公司」和 SAISC 的銷售將有所不同。

4 · 一汽大眾

一汽大眾生產的捷達及 AUDI 轎車，目前是由「一汽 VW 銷售公司」

⁴⁴塩地洋，「中國自動車流通の現状と課題－日本からの進出を展望しつつ」，自動車販賣（東京），2004 年 10 月，頁 23。

⁴⁵ 同註 31，米谷雅之，「轉型期的中國自動車流通」，頁 197-200。

所營銷，但是 1997 年後，一汽集團決定加強品牌銷售的管道。1998 年一汽集團從德國聘請銷售專家來中國指導設立集銷售、零件供應及售後服務「3S」的銷售系統。未來，不僅是捷達、AUDI，桑塔納及帕薩特等車型也將一併整合銷售，即 VW 集團未來將朝向品牌銷售而努力⁴⁶。

三、大陸汽車銷售系統的特色與困難

2000 年中國汽車總生產台數為 207 萬輛，其中轎車產量 60.4 萬台(29.2%)，2004 年則增加到 444.3 萬台，轎車產量為 201.9 萬台，占全體產量的 4 成 5。在銷售方面，中國汽車產業的銷售近年來變化甚快，但與汽車先進國家相比仍有許多不同之處。

(一) 大陸汽車銷售流通系統的特色

1. 多樣的流通體制仍然存在：除生產廠商直屬的銷售代理店外，還有大型國有汽車銷售公司、各地的汽車市場及其他小型的銷售店等。
2. 流通徑路屬於多層次的銷售：除了總經銷之外，還有 1 級代理店、2 級代理店及 3、4 級代理店之分，每個階段均有直銷，也有批發及零售等銷售行為。最近甚至出現五級代理店，顯示在大陸售車其環節相當長，與美、日等國家有明顯不同⁴⁷。美國及日本多為汽車廠商直接將汽車銷往汽車代理商，再售給消費者，中間幾乎沒有另一個層次；而大陸的汽車銷售則需透過多層次。如學者劉芳即指出大陸銷售流通系統大致上分為四個層次⁴⁸：

第一層－總經銷商

第二層－地區經銷商

第三層－1.獨資公司 2.聯營或聯合公司；3.國有大型流通企業（中國機電設備總公司、中國汽車貿易總公司、中國汽車工業銷售總公司）

⁴⁶ 同註 35，國家信息中心編，《2004 年中國汽車市場展望》，頁 399。

⁴⁷ 同註 37，塩地洋，「中國自動車流通の現状と課題－日本からの進出を展望しつつ」，頁 22。

⁴⁸ 劉芳，《轉換期における中國の自動車流通－分配制からフランスチャイズ・システムへの段階の移行》，日本京都大學博士論文，2002 年 1 月。

第四層—其他流通企業（如國有農機公司系統流通企業、中國航空工業供銷公司等）（參見圖 5-2）

3. 生產廠商雖有直銷途徑，但除了 1 級店屬於專賣店外，其他的代理店多數都屬於併賣店（可銷售多種品牌）。
4. 汽車銷售流通企業的規模相差甚大，尤其是銷售末端，個別的小型銷售企業甚多。這也是中國汽車售後服務網與銷售網分開原因所造成的現象。需要售後服務的銷售公司投資將非常的大，而僅具有銷售功能而不具售後服務功能的銷售店因投資規模小，較容易進入。

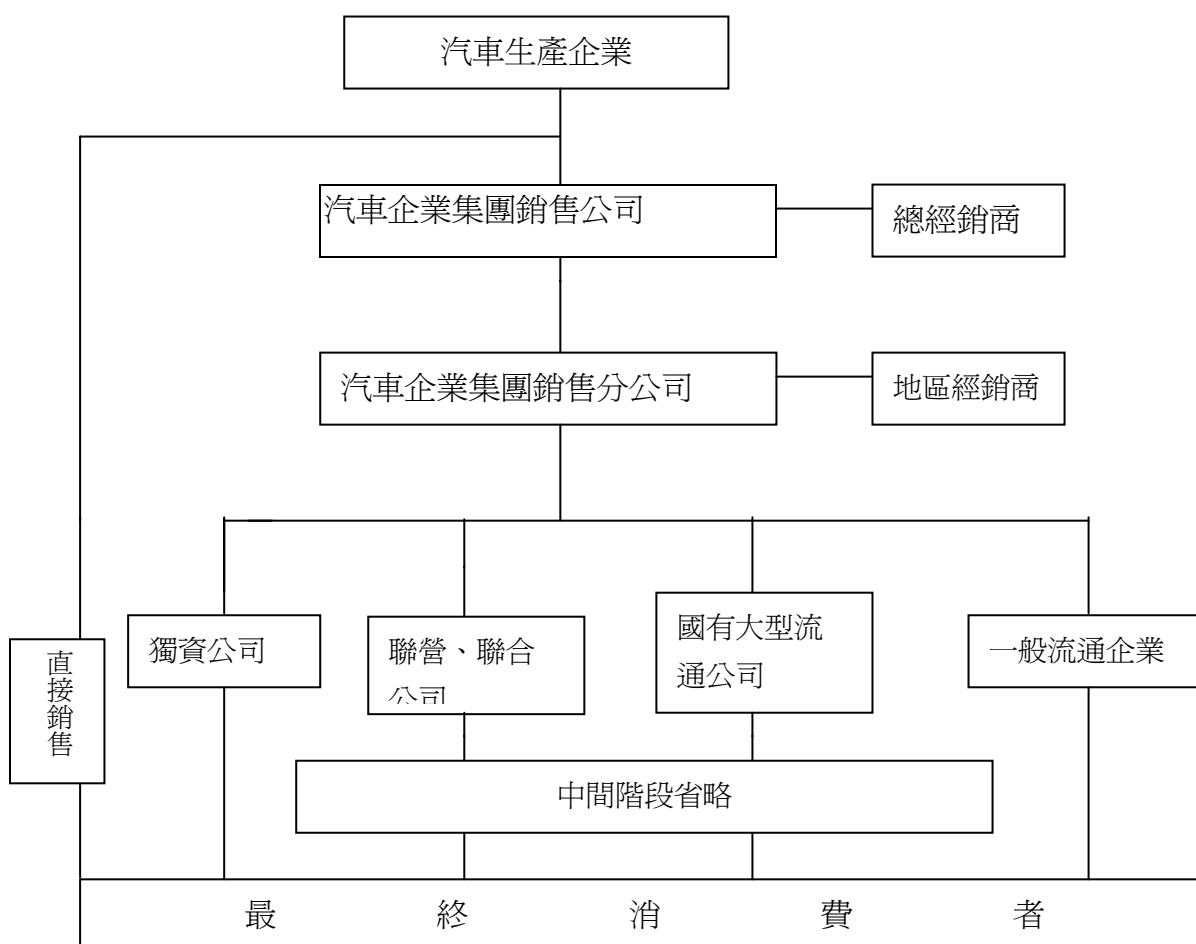


圖 5-2：中國大陸汽車銷售流通路徑圖

- 資料來源：1. 劉芳，《轉換期における中國の自動車流通—分配制からフランスチャイズ・システムへの段階の移行》，頁 46。
2. 張宇賢、冠蘭著，《點擊中國汽車業》，頁 33。

根據日籍學者塩地洋表示，中國大陸汽車銷售商多為「1S」店（僅有展示廳及銷售人員，並無維修或提供零件服務）。如北京亞運村汽車銷售場地有 120 餘家汽車銷售店，幾乎有半數並非北京地區的企業而是來自外地的「1S」店；其指出在 2000 年以前，大陸汽車銷售多為公務購車，而公家單位也多擁有自己的維修廠，因此汽車不需在外維修。而在 2000 年以後，私人購車增加，因此目前在大陸的汽車銷售商擁有維修及提供零組件服務的「3S」店逐漸增多。塩地洋亦指出，目前大陸汽車銷售形成「1S」與「3S」店的競爭局面⁴⁹。

5. 中國的汽車銷售體制一般並不具有地域限制，生產廠商全額出資的「獨資公司」與有資本關係的「聯營公司」，還具有所謂的地域限制；但無資本關係的聯合公司或一般的銷售公司，則不具地域限制，可跨區銷售。尤其是多品牌的併賣銷售店，要限定其在某一區域銷售是不可能的。

（二）代理制實施的困難—銷售價格難以掌握

雖然，中國政府呼籲要引進代理制，但仍有許多難題或矛盾待解。代理制目前雖已成為各生產廠商主流的銷售方式，但生產廠商對於汽車銷售流通的過程仍無法全程掌握。

從運輸成本、庫存成本即有相當的差異，銷售利潤無法保證，因此零售價格的統一規定有相當的困難。在批發階段或總經銷階段，價格尚可掌握，但到銷售末端，由於以併賣為主，因此統一價格無法嚴格規定。一般而言，中國汽車的流通系統，多為多階層的流通方式。即由銷售總公司向一級店→二級店→三級店→四級店的方式銷售汽車，1 級店以專賣方式售車，但 2、3、4 級店則較無法統一價格，再加上以併賣方式售車，因此無法達到「生產廠商直接銷售」目標⁵⁰。

如學者亦指出，有些銷售代理店與生產廠商關係較好，能夠拿到優

⁴⁹塩地洋，「中國自動車流通の現状と課題—日本からの進出を展望しつつ」，自動車販賣（東京），2004 年 10 月，pp.20~26。

⁵⁰鍾師，「透析汽車連鎖秘招」，連鎖與特許月刊（北京），2003 年 3 月，頁 28-30；王文昭，「全國統一價格，是不是對消費者的承諾」，中國汽車報（北京），2003 年 3 月 11 日，30 版。

惠，因此車價較便宜；有些銷售代理店則售價較高；有些銷售代理店根本未與生產廠商訂有契約直接銷售，價格顯得非常混亂。另外由於汽車銷售層次過多、銷售環節長，而通常三、四級代理店均較一、二級代理店售價要便宜⁵¹。

四、汽車銷售體系的建立與轉型—以一汽、上汽、天汽為例

由於銷售服務的利潤已逐漸超過生產的利潤，因此大型汽車廠商為了獲取更多的利潤，紛紛建立起自己的銷售體系。以下即以一汽集團、上海大眾及天津汽車集團為例來加以說明。

(一) 一汽集團銷售體制的建立⁵²

1. 80年代中國大陸自計畫經濟向市場經濟轉型，一汽集團的銷售體制也從國家計畫統一價格的銷售方轉換，向市場化的方向轉型。1981年3月，一汽集團將「銷售處」提升為「銷售公司」；1986年2月，成立「解放汽車貿易公司」，強化銷售體系。1990年末，「解放汽車貿易公司」下設長春、天津、長沙、武漢、廣州、上海、成都等7個大都市成立7個「銷售部」，直接銷售新車外，也在全國各地選擇259個汽車修理廠提供一汽服務的市場調查、零件供給委託維修等服務。
2. 一汽大眾設立初期5年間，由一汽集團提供銷售協助。1995年6月，一汽大眾在全國各地設立了111個模仿西方汽車銷售公司的銷售代理店，其中有20家係擁有銷售、零組件提供及維修等綜合服務的「3S」店。在銷售集中地區，服務半徑擴及50公里範圍內。此外，一汽集團在北京等都市地區還提供試乘等服務，並向消費者解說捷達車的引擎及傳動系統功能，以促進銷售。
3. 此外，為了打開捷達車銷售不振的困境，一汽集團的總經理耿昭傑還向中央政府陳情，希望中央能解決轎車銷售低迷的困境，應提供消費者金融貸款及刺激消費者購買轎車，也得到了回應。

⁵¹馮英杰，「經銷商取代汽車廠成爲降價主導」，中國汽車報（北京），2004年8月12日，30版。

⁵²陳晋，《中國乘用車企業の成長戰略》（東京：信山社，2000年6月），頁213-215。

4. 一汽集團除了進行銷售體制的改革外，也在全國貨車的銷售網絡中一併銷售捷達轎車；到了 90 年代後半，捷達車也打開銷售管道，一汽大眾也加強自己的銷售領域，使銷售台數有很大的增加，效果顯著。

（二）上汽銷售體制的建立及市場擴張

1. 上海大眾於 1985 年生產桑塔納 1733 輛，中央分配 1691 輛，其餘自銷；1986 年生產 8900 輛，中央分配 8374 台，其餘自銷。之後，上繳中央的份額逐年減少，自銷份額逐年增加。1985 年 11 月，在上海市設立「上海汽車貿易公司」，開始直接銷售自己生產的轎車。
為了增強銷售能力，1990 年 1 月成立「上海汽車工業銷售總公司」，負責上海大眾所有車輛的銷售工作。1994 年「上海汽車工業銷售總公司」已在全國 28 處設立銷售公司，同時在銷售公司之下，「上海汽車工業銷售總公司」亦出資補助成立半緊密型的銷售據點（代理商）400 餘處。此外，上海大眾還在上海成立了營銷和售後服務培訓中心，為維修站提供各種管理和技術培訓，大大提高了上海大眾汽車特約維修店人員的素質及服務管理水平。
2. 上海大眾設立之時，其生產能力為每年 3 萬輛，以後則逐年擴大。1990 年生產能力達 6 萬輛，1992 年合併「上海汽車廠」，生產能力為 6.5 萬輛，1993 年則提升為每年 10 萬輛。1994 年起，由於上海市府「上海市工業第一號工程」及上海大眾第 2 期工程完工，生產能力達到 20 萬輛，1995 年為 16 萬輛，1996 年生產 20 萬輛的同時，生產能力也達 30 萬輛。迄 2000 年為止，與上汽集團有資金關係的合資銷售公司（聯營公司）有 112 家，其中屬於第一級（主要在各省市的省會地區）的聯營公司（或稱分銷中心，部分分銷中心名單請參考表 5-11）有 35 家，第二級的聯營公司有 77 家。另外，屬於上海大眾的特許專賣店（聯合公司）也有 88 家⁵³。
3. 生產擴大的同時，「上海汽車工業銷售總公司」的銷售額、利潤額及勞動生產力亦上升，90 年代初期上汽集團的表現在中國大陸汽車業界排

⁵³ 同註 31，米谷雅之，「轉型期の中國自動車流通」，頁 191-192；陳晉書，《中國乘用車企業の成長戰略》，頁 97-100。

名第一。

表 5-11：上海汽車工業銷售總公司分銷中心名單（1999 年 8 月）

| 排序 | 各地分公司 |
|----|--------------------------------|
| 1 | 上海汽車工業東北分銷中心（遼寧省瀋陽市） |
| 2 | 上海汽車工業黑龍江分銷中心（黑龍江省哈爾濱市） |
| 3 | 上海汽車工業華北分銷中心（北京市） |
| 4 | 上海汽車工業河南分銷中心（河南省鄭州市） |
| 5 | 上海汽車工業山東分銷中心（山東省濟南市） |
| 6 | 上海汽車工業山西分銷中心（山西省榆次） |
| 7 | 上海汽車工業西北分銷中心（甘肅蘭州市） |
| 8 | 上海汽車工業陝西分銷中心（陝西省咸陽市） |
| 9 | 上海汽車工業新疆分銷公司（新疆烏魯木齊市） |
| 10 | 上海汽車工業華東分銷中心（上海） |
| 11 | 上海汽車工業福建分銷中心（福建省福州市） |
| 12 | 上海汽車工業中南分銷中心（湖北省武漢市） |
| 13 | 上海汽車工業西南分銷中心（四川省德陽市） |
| 14 | 上海汽車工業重慶分銷中心（重慶市） |
| 15 | 南方公司（深圳市） |
| 16 | 上海汽車工業廣西分銷公司（廣西南寧市） |
| 17 | 上海汽車工業雲南分銷中心（雲南省昆明市） |
| 18 | 上海汽車工業安徽分銷中心（安徽省合肥市） |
| 19 | 上海汽車工業海南分銷中心（海南省海口市） |
| 20 | 上海汽車工業天津分銷中心（天津市） |
| 21 | 上海汽車工業浙江分銷中心（浙江省杭州市）－建設中 |
| 22 | 上海汽車工業江西分銷中心（江西南昌市）－建設中 |
| 23 | 上海汽車工業湖南分銷中心（湖南長沙市）－建設中 |
| 24 | 上海汽車工業貴州分銷中心（貴州省貴陽市）－計畫中 |
| 25 | 上海汽車工業內蒙古分銷中心（內蒙古自治區呼和浩特市）－計畫中 |

資料來源：劉芳，《轉換期における中國の自動車流通－分配制からフランスチェーン・システムへの段階の移行》，日本京都大學博士論文，2002 年 1 月，頁 82。

（三）天津汽車集團銷售系統的建立及代理店的試行

1. 天汽集團除了零組件生產向地區內的企業支援調撥外，整車銷售也向全國各地開始擴張強化。
2. 1996 年時，天汽集團的銷售系統，是由天汽集團成立的「銷售總公司」為中心，向下成立四層的銷售組織。首先（第一層）是由天汽集團百分之百出資成立的「銷售分公司」；第二層為天汽集團出資 55%、與省級以上的在地企業合作成立的 A 級銷售代理店；第三層是由天汽集團出資 20%，與地區或市級企業合作成立的 B 級銷售代理店；第四層則為天汽集團不出資，配屬在 A、B 級之下的 C 級代理店。
3. 天汽集團 100% 出資成立的「銷售分公司」，1996 年 12 月已在廣州、上海、北京地區成立，海南分公司則在計畫成立中。「銷售分公司」係屬於獨立法人，負責所在地周邊部分省市的銷售業務。「銷售分公司」除了負責整車銷售外，維修零件倉庫的設立、維修中心的設立等也要有所準備。「A 級銷售代理店」係負責天汽集團生產的整車專賣店，1998 年時，天汽集團擁有 45 家「A 級銷售代理店」，另外則有 10 餘家仍在試行中。此外，在省以下的地區或市級的「B 級銷售代理店」已成立 206 個，天汽公司投資 A 級代理店最高為 55%，投資 B 級代理店最高為 20%。「C 級代理店」則由 A、B 級銷售代理店選擇設立，是屬於二級代理店⁵⁴。
4. 天汽集團是模仿豐田汽車銷售方式設立代理店制度，在中國大陸是屬於較新的銷售方式。「A 級銷售代理店」除了販賣新車外，它的服務範圍也擴大了許多。如「華北銷售有限公司」除了銷售新車外，它也提供零件供應、維修服務、資訊的提供等「四位一體」（4S）服務。同時它還提供新車銷售前 53 個項目的品質檢查，在新車出售前提供再確認的步驟。此外，為消費者提供車險、工商證明書、行照、道路使用費的代繳手續，及舊車回收、新車交換、新車租賃等業務。
5. 「天汽」代理商的條件
 - (1) 代理的性質是由總公司授予代理權在工商註冊所在地區專營天津汽車有限公司產品，成為總公司在當地的排它性代理商。

⁵⁴陳晉書，《中國乘用車企業の成長戰略》，頁 162-164；「中國汽車銷售流通體制」，輯於張宇賢、冠蘭著，《點擊中國汽車業》（北京：中國市場出版社，2004 年 11 月），頁 17-18。

- (2) 代理公司應按公司法登記註冊，註冊資本為 1000 萬元（A 級代理商），具有獨立法人資格。
 - (3) 代理公司應具備與代理地區市場相適應的銷車、儲運、經營配件，保證維修服務所需的營業設施，能適應上述職能的管理人員和技術人員等。
 - (4) 代理公司（A 級代理商）應保證完成年銷車 3000 輛、銷售額 2 億元以上（偏遠地區 1500 輛，銷售額 1 億元）和經銷相應的配件，保證所在地區用戶對維修服務的需要⁵⁵。
6. 由於銷售體制的設立完備，天汽集團的成長相當順利，銷售總數於 1995 年居全國第 5 名，1996 年則躍居第 3 名。夏利車在全國計程車市場中占有 60% 的份額。

五、汽車銷售融資服務

為促進汽車銷售及提供更好的服務，汽車集團或銷售公司亦紛紛與金融公司合作，以貸款、融資等方式加速汽車的銷售。如 1996 年時，一汽集團曾與建設銀行、上汽集團曾與工商銀行、天汽集團曾與交通銀行等合作發展購車貸款業務，以鼓勵消費者購車，但由於中央的反對，試行沒多久即被迫終止⁵⁶，直至中國大陸加入 WTO 後才又開始恢復金融貸款購車的業務。

此外，汽車企業集團本身為整合集團公司內部資金調度或為集團公司提供資金支持方面，也會在集團內部成立「財務公司」。如東風集團在 1987 年就成立了財務公司，隨後一汽、上汽、江鈴、重汽、貴航等集團也相繼成立了自己的財務公司。其中「一汽財務公司」還成立了汽車金融服務中心，給所有一汽集團旗下品牌提供個人汽車消費信貸。上汽、江鈴、東風也借旗下財務公司向用戶提供個人汽車消費信貸⁵⁷。2004 年 9 月，中國銀監會公布新的《企業財務公司管理辦法》，進一步明確企業財務公司可以

⁵⁵ 《中國汽車工業年鑒 1997 年》（天津：汽車工業年鑒編輯部出版，1997 年 9 月），頁 329。

⁵⁶ 「中國汽車銷售融資」，輯於張宇賢、冠蘭著，《點擊中國汽車業》，頁 70。

⁵⁷ 馮英杰，「長安汽車出擊汽車金融」，中國汽車報（北京），2005 年 8 月 1 日，C10 版。

從事本企業內產品的消費信貸業務。企業財務公司的存在，讓大陸主要汽車集團紛紛開始涉足汽車金融業務。

不論是透過汽車財務公司的信貸操作或金融機構的分期付款購車的服務，不但能解決購車者的負擔，也對汽車生產廠商多一層保障，並有助於汽車的銷售及利潤的提升。以下即為近年來部分汽車生產企業自行成立財務公司或與金融機構合作，共同發展汽車貸款服務的情形。

(一) 一汽與金融機構的合作

1. 建行與一汽全面合作簽約

2002年6月，建行與一汽在長春舉行銀企全面合作簽約儀式。本次合作除繼續加大傳統業務領域的合作外，銀企雙方將重點在6個方面加強合作：建行給予一汽融資支持、升級建行一汽金融結算網絡、建行對一汽進入服務貿易領域給予支持、全面推進建行對一汽的個人金融服務等。

2. 一汽大眾與建行、人保簽署集團客戶購車服務合作框架協議

2003年11月7日，一汽大眾汽車公司與中國建設銀行及中國人民財產保險股份有限公司正式簽署客戶購車服務合作框架協議。根據協議，在北京、吉林、廈門等地開始試點，視業務拓展情況將合作業務做進一步推廣。

(二) 東風與台灣裕隆合資組建銷售、財務公司

2001年12月21日，東風公司與台灣裕隆汽車公司在北京舉行簽字儀式，雙方在汽車銷售服務領域展開廣泛合作，合資組建「東風裕隆汽車銷售公司」、「東風裕隆舊車置換公司」、「聯友科技有限公司」等。雙方還將經營「東風汽車工業財務公司」、「東裕保險代理公司」。東風與裕隆在銷售領域的合作是全方位的，既包括商用車，也包括風神藍鳥，還包括尚未生產的產品。雙方根據不同的產品採取不同的合作模式⁵⁸。

(三) 長安集團與金融機構合作

1. 長安汽車與光大銀行簽署「汽車銷售金融服務網絡」合作協議

長安汽車公司與中國光大銀行於2002年6月17日在重慶簽署關於建立「汽車銷售金融服務網絡」合作協議。協議規定，中國光大銀行將為長

⁵⁸ 《中國汽車工業年鑑 2002 年》(天津：汽車工業年鑒編輯部出版，2002 年 9 月)，頁 209。

安汽車銷售提供全方位的信貸支持和資金結算，包括對長安汽車經銷商提供金融服務。

2.長安汽車出資成立財務公司情形

2005年7月16日，長安汽車董事會決定出資8000萬元參與設立「中國兵器裝備集團財務公司」（兵器裝備集團係長安汽車公司的母公司），該公司註冊資本為5.2億元，其中中國兵器裝備集團出資3.55億元，占所有股權的68.27%；長安汽車出資8000萬元，占15.39%；河南中原特殊鋼集團公司等其他6家公司共占財務公司另外16.34%的股份。該公司的成立將結束長安汽車沒有設立財務公司的歷史，對長安公司未來進一步發展汽車金融信貸業務有很大的助益。

（四）北京吉普及北京現代公司與華夏銀行簽約

2003年7月1日，北京吉普及北京現代公司與華夏銀行簽署銀企合作協議。根據協議，華夏銀行將提供北京吉普及北京現代兩家公司總額超過20億元的綜合信貸授信額度。

（五）江蘇南亞與建行聯手

2003年3月18日，中國建設銀行、江蘇南亞及其4S經銷商在南京簽署三方合作共贏的汽車銷售金融服務網絡協議。根據協議，中國建銀將發揮其遍布全國逾2.5萬個業務機構的網絡優勢，為江蘇南亞汽車銷售提供全方位的信貸支持和快速的資金結算，以創建一個高效穩定的全國資金服務平台。

（六）中國重汽與中國銀行簽訂銀企合作協議

2003年8月16日，中國銀行與中國重型汽車集團公司簽訂銀企合作協議。中國重汽集團將可在國內及國外地區皆可獲得中銀有力支持。

從以上汽車廠商與金融機構合作發展汽車貸款等業務不難看出，中國汽車銷售投資正在出現後投資時代的一些明顯特徵。在歐美，汽車金融服務被譽為寄生於汽車產業之中最賺錢的行業。研究顯示，汽車金融服務在美國福特公司是贏利最豐厚的業務。因此，跨國汽車巨頭們早已搶先將其勢力伸向了這塊最大的奶酪。

如在中國開放外商投資汽車金融業務時，2004年8月19日，上汽通用汽車金融公司即正式開業並簽下了車貸第一單，迄2005年8月已在大陸與180家以上的汽車經銷商合作展開金融貸款業務⁵⁹。2004年8月福特業已先期投資6000萬美元用於在中國開展汽車金融業務。此外，北京現代與中信實業、華晨寶馬與招商銀行，沃爾沃與深發銀行都已簽訂了相關協定，外商及合資企業動作相當快速，也顯示汽車銷售金融業務是不可忽視的一環。

尤其值得一提的是，所有目前已經獲得批准成立的中外汽車金融服務機構的具體業務，均僅對外資或中外合資品牌汽車提供服務。從大陸人民銀行2004年5月緊縮銀根開始，各銀行及金融機構普遍放慢車貸腳步，這一舉措無疑使眾多的國內經銷商本已十分艱難的處境更是雪上加霜，而國際汽車巨頭在汽車金融業務上的捷足先登，勢必使中國汽車生產及銷售企業在長期的技術受制外又添了一層金融被動⁶⁰！因此，在諸多學者專家呼籲中國的汽車信貸應儘快從銀行業中獨立出來之際，更應當提示國內資本應避免一窩蜂似地奔向整車製造和銷售，應及早進入汽車融資業務，為本土汽車產業加油。

六、小結

以往中國大陸汽車行銷服務業務非常單純，只要完成規定的銷售數額即可，且以各大國營渠道為主要銷售點；如在1990年時，全大陸銷售渠道約有一萬個，最大的銷售處所即為「中國機電設備總公司」系統，其次則為「中國汽車工業銷售總公司」系統，居第三位的是「中國汽車貿易總公司」銷售系統。這三家大型國有汽車銷售機構就合計有7574個銷售處所，年營業額為273.5億元，占全中國大陸總營業額（約400億元）的68%，顯示國有銷售渠道的影響力。

然而自1990年代中期以後，受到政策的鼓勵、自銷比例的增加（1994

⁵⁹ 「上汽通用汽車金融公司業務穩健發展」，中國汽車報（北京），2005年8月29日，C12版；陶曉喆，「上海通用汽車金融公司預測中國車貸市場：10年內有望達到40%」，中國汽車報（北京），2005年10月3日，C8版。

⁶⁰ 銅車，「中國汽車投資2004大拐彎」，中國青年報（北京），2004年11月4日。

年自銷比例達 96%) 及外資企業的影響，大陸汽車廠商也開始正視銷售服務的重要性，汽車銷售渠道也在進行改革。如 1995 年起大陸政府制訂「鋼材、汽車代理制試點實施總體方案」，正式導入汽車流通的「代理制」，而幾乎所有的大型汽車廠商都開始實施代理制度，一些合資汽車廠商如廣州本田、上海通用、上海大眾及一汽大眾等並開始進一步實施品牌銷售，並取得不錯的成績。

中國大陸幅員廣大，地區差異也不小，因此在實施汽車銷售代理制度時，也與先進的汽車發達國家有所不同。如存在多樣的銷售流通體制（除一般的代理店外，還存在大型國有銷售公司、汽車大賣場及散布各處的小型銷售點）、多層次的銷售（如總代理、地區代理及其之下的 2、3、4 級代理）、銷售企業規模相差甚大及銷售地域並無一定的限制等特色。

大陸汽車銷售的代理制度目前雖已成為各生產廠商主流的銷售方式，但生產廠商對於汽車銷售流通的過程仍無法全程掌握。導致銷售利潤無法保證，零售價格的統一規定仍有相當的困難。多數次級代理店（如 2、3、4 級代理店），由於較無法統一價格，再加上以併賣方式售車，因此往往無法達到「生產廠商直接銷售」的目標，這也是近年來大陸汽車市場價格混亂的重要原因之一。

根據相關業者及美商麥肯錫投資顧問公司的調查，汽車銷售服務市場利潤已占汽車整體利潤的 50% 以上，遠遠高於汽車生產的利潤，因此大陸汽車廠商近年來也相當重視銷售服務的開展。如各大汽車銷售公司多與金融機構合作開展汽車信貸服務，售後維修市場及汽車租賃、二手車販賣等服務也紛紛展開，汽車行銷及售後服務市場的競爭也更為激烈。

汽車行銷服務在汽車生產銷售流程中占有愈來愈重要的角色，也對汽車生產廠商的利潤高低具有不可忽視的影響。在愈益成熟穩定的汽車市場中，由於單純的汽車銷售利潤僅有 5% ~8% 左右，因此行銷服務（包含維修、信貸、租賃、二手車銷售等）的利潤往往關係到生產廠商的盈虧甚大。中國大陸歷經汽車產業的各種起落及考驗，目前在行銷與售後服務等方面也漸與世界接軌，未來在產業結構逐漸整合及 2005 年中國商務部先後頒發《汽車品牌銷售管理實施辦法》及《汽車貿易政策》⁶¹，要求實施汽車

⁶¹ 「汽車品牌銷售管理實施辦法」於 2004 年 12 月通過，2005 年 4 月 1 日施行；「汽車

品牌銷售和服務之後，行銷服務體系也將步入正軌，這對汽車生產廠商及消費者而言均是屬於較佳的雙贏狀態。

在汽車銷售服務體系上，大型汽車廠商較喜好建立自己的行銷體系，對代理商的選擇也較嚴格，中小型汽車廠則因缺乏資金，仍需仰賴一般社會上的代理商（如屬於較小型的 3、4 級代理商）或汽車大賣場來銷售汽車。另外大型汽車廠商及與外資合作的廠商較能夠受到金融機構的青睞，除了配合汽車大廠予以購車貸款優惠外，也協助成立大型「3S」、「4S」維修服務廠所，也使合資廠商或大型汽車集團具有更多的汽車銷售利潤。

第三節、大陸汽車產業價格競爭行為之分析

長期以來，中國大陸在計畫經濟之下，不可能發生價格競爭的現象，但在改革開放後則有部分的改變，許多產業及產品在國家開放價格限制後，均斷斷續續地發生價格競爭的現象，尤其在家電用品方面，價格競爭尤為激烈，如彩電方面的價格競爭即為人所津津樂道，也帶動起市場經濟的活力⁶²。

中國大陸的汽車產業亦然，八十年代的價格雙軌制（國家計畫內的生產照國家所訂的價格販售，超額生產則可在市場中自由販售，爭取較高的售價及利潤）激勵了汽車企業的生產活力及動力，當時的汽車銷售屬於賣方市場，因此尚不會產生價格競爭的壓力。唯在加入 WTO 的前後，由於中國汽車產業並不具國際競爭能力，降低關稅及開放市場的措施無疑地會對中國汽車產業造成相當大的衝擊，因此在價格問題上，大陸汽車廠商也接連展開了多次的價格戰，不僅中小汽車廠以降價來搶占市占率，大型汽車廠商也先後降價來因應進口車及國內民營汽車企業的挑戰。

如部分研究大陸汽車產業的學者及業者即認為現階段大陸汽車銷售「價格較品牌重要」，其解釋目前中國的消費者很多是首次購車，他們不挑剔品牌，但對價格高度敏感，因此價格競爭就不可避免的產生⁶³。尤其

貿易政策」於 2005 年 8 月 1 日通過並施行。中國汽車報（北京），2005 年 8 月 15 日，A1 及 A3 版。

⁶²謝偉，《追趕和價格戰－中國彩電和轎車工業的實證分析》（北京：經濟管理出版社，2001 年 4 月），頁 221-253。

⁶³汽車產業分析師鍾師談汽車價格及車型較品牌重要，「車市近期主題穩字當頭，新車

是轎車領域，自 1998 年以來就有大型企業開始以降價方式來促進銷售，市場的競爭也逐漸加劇，另外價格競爭也給新進入者創造了很好的立足機會，如吉利、奇瑞、廣州本田等也透過市場價格競爭的方式，爭取到不錯的市占率與績效。

目前大陸汽車市場屬於寡頭壟斷的市場結構，雖然汽車整車生產廠商仍有 100 餘家，但 CR4 的比率大約在 50% 至 60% 之間，未來在價格競爭之下，小廠生存的空間將愈來愈小。

在探討大陸汽車廠商價格競爭之前，本文也將對廠商定價的目標及方法，價格戰發生的原因等與大陸汽車廠商的發展結合作一說明，再次則論及大陸汽車市場的價格競爭手段及經過市場價格戰所可能產生的結果作一探討，最後則作一小結。

一、廠商定價的目標及方法

（一） 廠商定價目標

在討論各種定價策略之前，有必要先瞭解廠商定價所考慮的目標。一般而言，假設廠商營運之最主要目標是在追求最大的利潤。而廠商定價目標大致亦可歸納為下列幾項：1.長期利潤最大；2.短期利潤最大；3.提高市場占有率；4.在某種利潤水準下，最大的銷售額；5.最大的折現現金流量報酬率；6.價格穩定性；7.回饋社會善盡社會責任⁶⁴。因此在不同的目標下，廠商可能會選擇不同的定價策略。

就大陸當前汽車廠商的營運目標而言，大多是以短期利潤最大化、提高市場占有率及在某種利潤水準下，爭取最大的銷售額為宗旨；在企業占穩腳跟及生存不成問題後，才會考慮到回饋社會善盡社會責任。

（二） 廠商定價方法

根據市場調查，多數汽車企業仍以成本加成定價法為主，以獲取一定的利潤；但部分企業則會採滲透式定價法或撈一票式定價法來搶奪市占率或爭取較高的利潤。

型戰代替價格戰」，重慶商報（重慶），2005 年 5 月 10 日。

⁶⁴蕭峰雄，《產業經濟學》（台北：植根雜誌社出版，民國 85 年 9 月），頁 214。

1 · 成本加成定價法（一般廠商定價方式）

根據經濟學理論，廠商利潤最大化的條件，為其邊際效益等於邊際成本（ $MC=MR$ ）時之產量及價格水準。唯實務上，沒有幾家廠商，可以精確地測定其邊際成本或邊際收益，做為訂定價格及產量水準之決策的依據。而且如邊際成本與邊際收益一有改變，即更動其價格，對廠商及消費者亦可能造成困擾。目前廠商運用定價最普遍的方式，為成本加成定價法（cost plus pricing）。廠商計算某期間之每單位的成本，並根據其本身預定之利潤，二項加總即為其銷售價格。即 $P = (1 + \alpha)(AC)$ 式中， P 為價格， AC 為單位平均成本， α 為利潤率。

多數的汽車廠商在無競爭壓力時，多採成本加成定價法，以獲取一定的利潤；但若遇上價格戰時，也會犧牲部分利潤採降低價格的方式來因應挑戰。

2 · 滲透式定價法

所謂滲透式定價法，是將產品價格定的比較低，其目標在快速而深入地拓展市場，從而吸引大量的消費者購買並贏得較大的市場占有率。所謂薄利多銷，因低價格及利潤不高，可降低其他新廠商加入的誘因，而維持長期利益。以往在中國大陸汽車市場中，由於多數廠商均享有超額利潤，因此不會也不願採滲透性定價方式進入市場。唯大陸在進入 WTO 之後，由於汽車市場競爭激烈，尤其在轎車產品方面常產生價格戰爭，因此廠商在新車出廠時往往不得不考慮價格的因素。

在滲透性定價方面，以 2003 年 1 月廣州本田出廠的新雅閣（Accord）以 24.98 萬元的價格上市，引起的反映最大，因為這一價格比剛剛落幕的老雅閣還低了 4 萬餘元，造成了市場的震撼，也使得新雅閣在中高級轎車市場中占據了相當大的市場占有率。另外則是長安福特於 2004 年 3 月所生產的蒙迪歐轎車（Mondeo），其出廠價定為 20.98 萬元，這個價格具有很大的殺傷力，也搶占了很大的中高級轎車的市場⁶⁵。如根據大陸的一項調查顯示，蒙迪歐轎車在採滲透式定價後已受到許多消費者的青睞，受訪

⁶⁵姜范，「價格策略突變，車市應對新挑戰」，經濟日報（北京），2004 年 3 月 19 日，14 版。

者有 70% 表示會選擇購買該型轎車。

3·撈一票式定價法

新產品上市，即將價格定得較同級產品為高，以獲取高額利潤。對屬於短期性流行的產品，可採此方式進入市場，唯價格及利潤高，較容易吸引其他新廠商的加入，使其高價政策無法長久維持。如大陸一汽大眾於 2003 年 4 月所生產的奧迪 (Audi) A4 轎車，一上市即採高價的定價法，雖然初期遭到許多消費者的批評，也有近半年不低的壓庫車現象，但一汽奧迪 A4 的產品通過了考驗，不僅維護了奧迪品牌的高端性，同時其鎖定的目標客戶也無其他產品可以選擇替代 (當時尚無第二競爭品牌)。

但同樣的定價方式卻不適用於長安福特生產的嘉年華及福建東南汽車生產的菱帥等轎車產品。嘉年華及菱帥均於 2003 年第一季投產，但由於定價高於其他同型車，因此儘管是新車型，但並不為消費者所青睞，也分別於 2003 年 8 月 1 日及 8 日分別降價銷售。因此欲採撈一票式的高價定價法，必須先確定自己是否屬於無可替代的產品，否則產品價格彈性大，定價高反而傷害了廠商自己，最後也不得不面臨降價促銷的命運⁶⁶。

二、價格戰發生的起因

根據學者的研究，「價格戰」發生的原因可以歸納為成本因素、廠商促銷、加入 WTO、供過於求、機制因素及爭奪市場占有率等原因，而對中國大陸汽車廠商而言，自 1998 年起即有輕微的價格戰產生，自入世以後，轎車廠商的價格更是變化極快，價格戰的煙火也隨處可見。根據業者的調查，汽車價格戰的起因，多是由於入世的結果及產能過剩供過於求、規模擴大成本降低及搶占市場份額所引起⁶⁷。

(一)「價格戰」是企業產品成本不斷降低的結果

在價格戰的過程中，也就是企業在實施降價行為時，多宣稱企業降價並非是在打「價格戰」，而是基於其產品成本降低所進行的價格調整。

⁶⁶ 田毅，「撇脂定價，輸了兩家—透析福特嘉年華及東南菱帥的價格策略」，中國汽車報 (北京)，2003 年 9 月 23 日，29 版。

⁶⁷ 侯雁、李煉，《如何面對價格戰》(江蘇：中國礦業大學出版社，2001 年 8 月)，頁 53-82。

在市場經濟條件下，企業技術進步和管理水平的提高，是企業產品或經營成本不斷降低的主要途徑。如上海大眾所產銷的桑塔納汽車，於 1998 年時其產量即超過 20 萬輛以上，因此在規模經濟之下，成本降低，有能力降價，也因此引發了轎車廠商首次的降價之戰⁶⁸。

（二）「價格戰」是為中國入世做準備

事實上，在很多降價活動中，企業不僅是主動進行降價，並且也積極表示了其降價原因：通過降價增強自身競爭力，以因應中國加入 WTO 後的挑戰。如大陸承諾在加入 WTO 後，整車的關稅將逐年調低到 25%，零組件的進口關稅也將逐年調降為 10%⁶⁹；此外也將全面開放進口車的輸入，因此對國內汽車產業發展的影響甚為不利。為了提前因應加入 WTO 的衝擊，因此在 2000 年前後即有一波降價攻防之戰。

（三）「價格戰」是市場供過於求的結果

與前二種說法相比，「供求說」則是各種關於「價格戰」原因解釋中最為標準的主流觀點。「供求說」認為，因為市場需求不足，生產供過於求，企業為解決商品庫存積壓問題，只有降價銷售產品。利用價格的杠桿作用刺激需求，解決市場供過於求的問題。當企業或廠商都以降價作為手段來消化庫存商品的時候，「價格戰」就爆發了。

跨國汽車廠商於 1983 年進入中國大陸之後，即陸續相繼以合資或合作的方式與大陸汽車廠商結盟。迄 20 世紀末，大多數跨國汽車企業均已進入中國，2001 年中國正式加入 WTO 後，日產、豐田及通用、福特、大眾等美日歐大廠，均加大力度投資大陸車廠，使大陸合資汽車企業的生產能力大增，在汽車供過於求的局面下，各大廠不是自行削減產量，即為降低價格促銷庫存產品，價格戰一觸即發。

（四）為了爭奪市場占有率，擠壓競爭對手，必須打「價格戰」

相比前面各種對「價格戰」成因的解釋，可稱之為「占有率說」。此種說法明顯地表達了企業積極降價的心態。所謂「占有率說」是指：企業

⁶⁸ 同註 56，謝偉，《追趕和價格戰－中國彩電和轎車工業的實證分析》，頁 124-125。

⁶⁹ Martin Posth, "The Automobile Sector", ed. by Heike Holbig and Robert Ash, *China's Accession to the World Trade Organization*, London: Routledge Curzon, 2002, pp.75-99.; 郭克莎，「加入 WTO 之後中國大陸汽車工業面臨的影響及應對思路」，發表於海峽兩岸產業發展與結構調整研討會論文（台北中經院主辦），2002 年 1 月 8 日。

降價是為爭奪市場占有率，以擠壓競爭對手。正是相互之間為爭奪市場而不斷降低產品價格的行為，才導致了「價格戰」的爆發。「占有率說」不僅描述了企業積極介入「價格戰」的事實，而且還突出了企業試圖通過「價格戰」擠占市場占有率的苦心，比較符合價格戰中各企業的實際情況。

相比之下，運用價格競爭手段（主要是降價競爭）奪取市場，是企業可以採取的更為簡單也是效果更快的措施。尤其在當前中國大陸的市場上，產品價格仍然是主導消費者作出消費選擇的重要因素，法律及政府價格執行部門對「價格戰」尚未定性，降價的效果就更為明顯。

美國哈佛大學的學者 J.Bain 即指出，市場結構（包括市場占有率、進入障礙等）決定了企業的市場行為，也影響了企業的利潤表現。因此大陸各大汽車廠為了增加汽車的銷量，搶占市場占有率，紛紛使出降價手段來爭取最大的銷售額，其最終目的也是在擠壓競爭對手，使其退出市場或加以購併。

三、中國汽車市場的價格競爭手段—價格變動及價格協調策略

價格係市場經濟中企業最常使用的競爭手段，中國「國家計委」於 2001 年 4 月下旬公布，自 2001 年 5 月 10 日起放開國產轎車價格，目的即在將轎車產品進一步推向市場⁷⁰。大陸近期掀起的汽車價格大戰，主要即為轎車廠商為因應加入 WTO 後爭取更大的市場占有率而採取的的價格戰。此外，為了增加行業利潤和廠商利潤，企業間也會彼此串連通過限產與提價等聯合定價方式來達到目的。以下分從汽車廠商的價格變動策略及聯合定價策略來看中國大陸汽車市場的價格競爭。

（一）價格變動策略

自 1998 年起，主要的轎車廠均先後調降轎車價格，尤其自 2000 年開始，為因應加入 WTO 後進口關稅的降低，以至於幾乎每年均有大小不一的價格戰發生。

⁷⁰ 《中國汽車工業年鑒 2002 年》（天津：汽車工業年鑒編輯部出版，2002 年 9 月），頁 344。

1. 1998年1月19日，轎車量銷售第一的上海大眾汽車公司首先宣布調低普通桑塔納的銷售價格，普桑降價約2.1萬元，由13.5萬元調低至11.4萬元。在其後兩個月中，其他廠商立即做出反應，宣布降價。如一汽大眾捷達價格調整為11.6萬元，天津夏利也將1.3L三廂夏利調降為9.2萬元，而廣州標緻汽車的505SX大幅調低到10.8萬元。在這次價格戰中，轎車價格平均下降15%，部分車型甚至調降30%。此次降價風波也導致了由政府出面與13家轎車生產企業簽訂了《汽車行業轎車產品價格自律公約》⁷¹。
2. 2000年轎車降價主要集中於上半年，大部分轎車降價都有明顯的時段，少數車型如紅旗、別克是長期的單純的價格下調行為。降價的中、高檔轎車產品多數是庫存或款式品質相對落後的產品。據了解，2000年三月起，桑塔納就開始以小額讓利、車貸優惠和贈送電腦、手機等方式進行促銷，隨後捷達等車種亦開始效法，一時之間曾吸引不少消費者的注意及購買意願。到2000年夏季上汽以推出「夏季降價行動」為由宣布，凡是購買該公司生產的「桑塔納2000」轎車，均可享受5000元人民幣優惠。隨後，重慶長安汽車公司也跟進，宣布將旗下的奧拓、都市貝貝等車款售價調低，平均降幅約3000元左右。不過，真正引爆這波降價戰的卻是與法國雪鐵龍公司合資生產的武漢神龍汽車公司，原本表示不會跟進的該公司，在不久後突然改變態度，宣布調降旗下各主流車款價格，幅度由6000~15000元不等，引起市場譁然。另一汽大眾的捷達及天津的夏利也有所動作，一時之間，大陸國產轎車的價格戰已有全面爆發之勢⁷²。2000年中國大陸汽車生產突破200萬輛，轎車的銷售亦達60餘萬輛，但由於現有車價偏高、各汽車廠的產能擴增太快，且新車型不斷推出等因素，證明汽車市場確實存在降價的空間。
3. 2001年的車價始終是市場競爭的焦點：國家計委公布自2001年5月10日起放開國產轎車價格，目的是將轎車產品進一步推向市場。從

⁷¹ 同註56，謝偉，《追趕和價格戰－中國彩電和轎車工業的實證分析》，頁125。

⁷² 于春暉、戴榕、李素榮，「我國轎車工業的產業組織分析」，中國工業經濟（北京），2002年8月，頁15-22。

2001 年的轎車車市可以看出，車價始終是市場競爭的一個焦點。其反應在同檔次之間的競爭，上一檔次與鄰近檔次之間的價格競爭，品牌與品牌之間的價格競爭，新產品與老產品之間的價格競爭；有的車型提升了裝備，或在原車型上增加了技術含量，綜合性能明顯提高而售價不但不提升，還維持原價，甚至有的較以前車價還要降低；有的表面沒有降價，但有許多贈送內容的情況。

特別值得一提的是，10~15 萬元的轎車價格變動較大，下降頻率高，降幅較大，2001 年轎車價格下降幅度在 3% ~15% 之間。如 2001 年底武漢神龍及一汽大眾均先後大幅調降價格，11 月 28 日，神龍富康率先將富康「新自由人」降至 10 萬元以下，引發了轎車市場價格大幅下調。2001 年 12 月 12 日，一汽大眾的捷達將 CI 等四款老捷達價格降至 9.98 萬元；2002 年 1 月 1 日，一汽轎車的紅旗世紀星、天津汽車的夏利世紀廣場、夏利 TJ7101、吉利集團的美日、豪情，及江蘇悅達汽車均將價格大幅度下調。2001 年轎車價格是影響購買的最主要因素，對轎車需求起了相當大的拉動作用⁷³。

4. 由於中國大陸加入 WTO 的結果，2002 年汽車進口關稅下調、進口配額加大，對國產車型造成了一定威脅；國內汽車的產量、品種猛增，市場競爭日趨激烈，一些企業採取了「讓利不讓市場」方針，通過降價，贏得市場。如天津汽車工業集團年初大幅降價使其轎車銷量停止了下滑，並有較大幅度攀升（增長 39.1% ），且創下驚人的銷售佳績，短短一個月，總銷量已突破一萬輛。2002 年夏利 TJ7101 降價 18.6% ，原先近 12 萬元的夏利 2000（世紀廣場）下跌至 9.7 萬元；秦川福萊爾降價 11.6% ；別克 GL8 降價 13.6% ；富康 988 降價 5.6% ；幸福使者降價 15% ，其中中高檔的紅旗世紀星降價 3 萬餘元，普通型三缸吉利電噴車和長安鈴木奧拓的售價不到 4 萬元等（部分車款降價情形參考表 5-12）。根據北京亞運村汽車交易市場統計指出，曾創下 30% 市占率的上海大眾桑塔納，因為價格居高不下，一月中旬，在該交易市場的市占率只剩下 1.96% ，慘遭踢出前 10 名之外。而由上海通用生產的

⁷³ 中國汽車工業協會信息部，「2001 年汽車行業經濟運行形勢分析」，輯於《中國汽車工業年鑒 2002 年》，頁 342-344。

賽歐，其銷售額也遲至二月初公布降價措施後才起死回生⁷⁴。2002年轎車消費已轉為私人購車為主，購買者對價格因素更為敏感，因此價格下降也成為2002年汽車銷量大幅度增長的重要因素之一。

表 5-12：中國大陸部分轎車降價事例

| 車種（廠商） | 2001 年價格 （萬元） | 2002 年價格 （萬元） | 降價幅度 （%） |
|-----------------|------------------|------------------|-------------|
| 紅旗（一汽） | 24 | 21.8 | 9.1 |
| PassatB5（上海大眾） | 24.5 | 22.5 | 8.1 |
| 夏利 TJ7101（一汽天津） | 4.89 | 3.98 | 18.6 |
| 夏利 2000（一汽天津） | 11.998 | 9.7 | 19.2 |
| 羚羊 SC7101（長安鈴木） | 11.27 | 9.88 | 12.3 |
| 美日（吉利） | 5.99 | 5.55 | 7.3 |
| 吉利豪情（吉利） | 4.49 | 3.99 | 11.1 |
| 富康新浪潮（神龍） | 14.1 | 13.3 | 5.7 |
| JettaCI（一汽大眾） | 11.7 | 9.98 | 14.7 |
| Pride（悅達起亞） | 6.8 | 5.98 | 12 |
| 奧拓（長安鈴木） | 5.58 | 3.58 | 35 |

資料來源：根據中國日本商會編「中國經濟・產業の回顧と展望 2001/2002」第四章綜合整理而成。轉引自孫飛舟「中國自動車流通チャネルの類型及びその展開—國內産乗用車新車販売チャネルを中心に」（日本大阪商業大學論集 131 期，2004 年 1 月，頁 139）

5. 接二連三的降價風潮也在 2003 年轎車市場上不斷發生，各廠商為了維持市場占有率，紛紛加入汽車降價風潮之中。根據中國汽車網統計，2003 年中國大陸汽車市場共有 63 次降價行動，分別由不同廠商發動，主要降價產品則是以小型車為主，降價幅度高達數千至數萬元人民幣。與此同時，幾款暢銷車型的加價銷售難於遏止，兩者的氣氛很不和諧。降價的多數是被迫應對的，有的新車上市不到一年就加入降價行列，如天津威馳和長安嘉年華；有的新車上市甚至不到半年，就開始降價，如東南菱帥、哈飛路寶、南京菲亞特派里奧、一汽大眾四

⁷⁴ 「2002 年汽車價格戰」，工商時報（台北），2002 年 2 月 18 日；《中國汽車工業年鑒 2003 年》，頁 201、380。

門高爾（GOL）和上海大眾 POLO 的降價，亦屬應對之列⁷⁵。

降價的形式多種多樣，有公開告示的、有讓利銷售和優惠促銷的，有贈送車牌、保險和購置稅的，更有個別地區商家買斷的，如 1.6L 畢加索、捷達前衛精裝版、紅旗加長型、GOL 和帕薩特等。汽車經銷商在價格競爭中也主動出擊，最突出的案例是廣州的上海通用汽車經銷商，在廣州本田飛度（Fit）上市的極短時間內，召開會議，形成讓利促銷聯盟，賽歐讓利 1.4~1.5 萬元，價格競爭成為 2003 年大陸汽車市場的常態（參見表 5-13）。經過 2003 年的價格調整、價格競爭，國產轎車在價格戰的動蕩中，普遍加快了同國際車價接軌的步伐。1.0L 以下的一些車型，如江南奧拓（2.98 萬元）、福萊爾（3.78 萬元）、吉利豪情（3.9 萬元）、夏利（3.98 萬元）、百利（3.99 萬元）；1.0L 奇瑞 QQ（4.98 萬元）、1.1L 愛迪爾（5.68 萬元）、1.3L 華普颶風（5.99 萬元）；2.4L 東方之子（16.66 萬元）、2.4L 中華（18.28 萬元），都已經或接近國際同類車的市場價格。這些基本或幾乎同國際接軌的車型，大多是清一色的民族品牌車，它們低價位出擊市場的策略，對大陸汽車工業的發展和汽車市場的貢獻，是不可低估的。

表 5-13：2003 年中國大陸汽車價格變動事件一覽表

| 季節 | 主要事件 |
|-------|---|
| 第 1 季 | 紅旗汽車的明仕 II 代車型降價人民幣 1.08 萬元，成為 2003 年第一個降價的車型。隨後引發一連串降價活動，上海通用的賽歐車系除二次降價外，並推出新車型因應競爭。福斯、神龍等一線廠商之微型車產品也加入價格戰。 |
| 第 2 季 | 除了小型車進入降價風潮外，中大型車也開始加入降價風。上海大眾帕薩特車型、2003 款東風日產新藍鳥車型也宣布降價，其他廠商開始推動配備升級之策略，如神龍汽車為愛麗舍車種更換新型 16 汽門發動機。 |
| 第 3 季 | 大陸國產汽車廠商大舉利用降價進行產品促銷工作，最大降幅可達人民幣 6 萬元。前兩季未加入價格戰之廠商也宣布加入，如東南汽車調降菱帥車種價格、福特汽車調降嘉年華車種售價。部分廠商針對旗下產品線價格進行調整與定位，如豐田針對威姿、雅酷、夏利 2000 等 |

⁷⁵陳曉風，「汽車廠蜂擁降價搶市場，市場反應平平不買賬」，中國汽車報（北京），2003 年 6 月 24 日，30 版；

| | |
|-------|---|
| | 車型進行重新價格定位。 |
| 第 4 季 | 價格戰全面進行階段，包含新上市車種如豐田威馳、東風雪鐵龍薩拉-畢加索等車種都宣布部分降價措施。顯示出中國大陸汽車市場的商品蜜月期正逐漸縮短中。 |

資料來源：中國汽車網，轉引自工研院 IEK-ITIS 計畫(2004 年 6 月)，頁 3-3-74。

6. 2004 年降價風潮再現，主要是在經歷 2002~2003 年兩年的快速增長後，各汽車廠商在 2004 年初制訂的產銷目標較為樂觀，而進入 2004 年第二季後，中國大陸轎車市場的發展速度明顯下降，使各廠商始料未及。於是，各廠商在打出推新品、重服務等品牌後，也充分利用降價這一能夠快速促進銷量的利器，以期達到年度產銷目標的實現，所以造成 2004 年汽車產品降價成為普遍現象。就大陸地區主要銷售的 212 種車型來統計，其中大陸國產車（包括合資企業生產的汽車）141 種，平均降價幅度約在 10% 以上；進口車 71 種，平均降價在 14% 以上。降價金額少則數千元，多則幾萬元人民幣，有的新車型新上市不久就開始降價，有的車型一年之中有超過好幾次的降價⁷⁶。2004 年汽車增長的速度有降低的趨勢，但全年在降價的刺激下仍銷售 507 萬輛。

（二）價格協調策略

產業組織理論認為任何寡占市場中的廠商都有協調生產與定價活動的動機，通過限產與提價來增加行業利潤和廠商利潤，然而任何一個卡特爾成員都有不遵守卡特爾協議的動機。轎車廠商的價格協調行為從操作手法上看，可以大致分為兩類：

1. 由政府主管部門或行業協會主持之下的價格協調：這種價格協調最終會達成書面協議，並且往往以避免降價競爭為目的。如 1998 年在國家機械工業局指導下，經中國汽車工業協會組織協調，13 家轎車生產企業簽訂了《汽車行業轎車產品價格自律公約》（實行價格自律的企業和產品如表 5-14），表示將嚴格遵守在國家指導價基礎上形成的行業

⁷⁶石育賢主編，《2005 年汽、機、自行車產業年鑑》（新竹：台灣工研院產業經濟與資訊服務中心出版，民國 94 年 5 月），頁 2-3-34。

自律價，保證不發生高價暴利和低價傾銷的不正當競爭。該公約並指出如汽車廠商違反公約規定，將依照核實後的情節輕重，分別採取自我糾正、限期改正、行業內部通報、新聞披露或建議有關部門註銷產品目錄等多種處理方法，如屬違法行為的，報請政府有關部門查處⁷⁷。如果用西方的反壟斷法來分析中國大陸轎車的價格自律顯然是一種反競爭行為。

表 5-14：實行價格自律的企業和產品

| 轎車生產企業 | 基本車型和主導產品（型號） |
|------------|--|
| 一汽轎車股份有限公司 | 紅旗 CA7180、7220E、7221L |
| 一汽大眾汽車有限公司 | 奧迪 200，2.4/2.6/1.8T 捷達 CL、CLX、GTX |
| 神龍汽車 | 富康 EL、RL、AL |
| 北京吉普汽車公司 | 切諾基 BJ7250LZ |
| 天津汽車工業有限公司 | 夏利 TJ7100 系列 |
| 上海大眾汽車 | 桑塔納 GL、LX、GSI |
| 上海通用汽車 | 別克（正式投放市場時確定補列） |
| 廣州本田汽車 | 雅閣（正式投放市場時確定補列） |
| 長安鈴木汽車 | 奧拓 SC7080（金屬漆） |
| 西安秦川汽車 | 奧拓 QCJ7080I 型（普通漆、空調） 7080 II 型（金屬漆、空調） |
| 吉林江北機械廠 | 奧拓 JJ7080 |
| 湖南江南機械廠 | 奧拓 JNJ7080 |
| 貴州航空工業總公司 | 雲雀 GHK7060、7070、7080 |

資料來源：《1999 年中國汽車工業年鑑》，P.167。

2 · 企業之間自發的價格協調：

⁷⁷劉學敏，《中國價格管理研究》（北京：經濟管理出版社，2001 年 11 月），頁 40-41。（1998 年下半年，在全國各個行業中掀起了一股實行行業「自律價」之風，特別是該年 9 月 10 日國家經貿委下發《關於部分工業產品實行行業自律價的意見》以後，各種行業的價格「自律宣言」便應運而生，截至當年 10 月上旬，確定實行「行業自律價」的商品品種已有平板玻璃、轎車、新聞紙、燒碱、農用車、輪胎等 20 多個。所謂「自律價」就是行業內的企業經協商以後定的產品最低限價，參加自律承諾的企業都必須遵守，如果有違反，則要依據條款接受處罰）。《中國汽車工業年鑒 1999 年》（天津：汽車工業年鑒編輯部出版，2000 年 9 月），頁 167。

- (1) 如 1999 年底中美就中國加入 WTO 達成協議後，部分汽車企業即在北京召開行業會議商討中國汽車工業面臨的挑戰與對策。各大汽車廠商及經銷商都口頭明確表示不降低銷售價格，以避免惡性競爭。
- (2) 2000 年初各主要汽車廠家曾達成一個價格同盟，約定誰也不降價。但僅僅三個月後，面對疲軟的汽車市場和入關後嚴峻的生存形勢，各廠商便不再硬撐，紛紛推出各種促銷活動，實際上就是變相降價活動⁷⁸。
- (3) 2004 年中，由於各汽車廠降價頻仍，多數顧客均持幣待購，使汽車廠商損失甚多利潤。因此由上海通用、北京現代及東風雪鐵龍、福建東南汽車等廠家達成一個「價格聯盟」，約定誰也不准降價，以維持市場價格秩序。唯此種價格聯盟，由於受到下游經銷商的無法遵守約定而遭破壞。據福建東南汽車一位銷售人員表示，此種所謂的「價格聯盟」他已經歷了 4 次，每一次持續的時間多則一個月，少則一星期，之後就自然崩潰，「價格聯盟」瓦解⁷⁹。
- (4) 2005 年 3 月 25 日，「輕卡高峰論壇」在安徽合肥召開，由安徽江淮汽車主辦，邀請占市場份額 70% 的 7 家主流輕卡企業（北汽福田、東風股份、躍進汽車、一汽哈爾濱輕型車廠、一汽紅塔、金杯汽車及江淮汽車）來共商大事，主要即為商討統一價格（集體上調價格，形成價格策略聯盟）。7 家廠商的代表一致同意從 4 月起，上調輕卡產品的價格，調價幅度在 2% -5% 之間，平均單車價格上漲 1500 元左右。唯自 4 月 1 日起，僅有江淮汽車及躍進汽車調漲了價格，江淮上漲幅度為 3% ，單車價格上調了 1500 元；另躍進汽車則小幅調漲了 1.5% ，其他企業則都沒有隨江淮、躍進行動進行統一的調價。據了解，2004 年 3 月輕卡行業就曾集體謀劃調漲價格，但後來一半左右的企業堅持了

⁷⁸信報（香港），2000 年 6 月 9 日，23 版。

⁷⁹賀北時，「『價格聯盟』不過是皇帝的新衣」，中國汽車報（北京），2004 年 8 月 24 日，5 版。

幾個月後，不得不為了市場而放棄了漲價。最初計劃集體平均漲價 800-1500 元，後來減到 200 元，最後則不了了之⁸⁰。

學者認為價格協調（或稱價格聯盟、價格卡特爾）須具有三項條件才易成功，即企業數目要少、產品剩餘需求曲線價格彈性小及懲罰的預期成本較高等，因此一般競爭性產業並不適合籌組價格聯盟⁸¹。就中國大陸轎車行業的競爭情況而言，由於生產廠商數目多及產品價格彈性大等因素，價格自律並沒有多大的現實意義，並且轎車價格自律或輕卡價格集體調漲也不利於產品結構、生產結構的調整。正如業者所言，「雖然大家都認為漲價或不降價均是一個好策略，但是集體操作起來卻各有各的困難，而且價格聯盟本身也只是一個君子協定，沒有任何約束力，所以達不到當初設想的效果也是可以理解的⁸²」。因此今後可能不會再出現諸如行業自律價等限制競爭的市場協調行為，但是寡頭廠商之間的自發價格協調還是不可避免。

在價格變動（競爭）方面，1998 年的價格戰屬於支配型價格領導制的方式，且不屬於掠奪性降價行為，上海大眾並沒有因降價而造成虧損，這次價格下調使全國銷量比 1997 年增長 6.95%。2000 年的價格下調規模不大，也並沒有引起強烈的市場轟動效應。2001 年的價格戰，降價的車型主要是規模較小或處於競爭劣勢的產品。比如像一些「准轎車」（吉利、奇瑞等出廠的轎車，因未列入轎車產品目錄，因此被視為「准轎車」），其降價目的主要是搶占市場占有率，擴大產量，一些規模較大、處於劣勢地位的轎車生產企業（如富康、夏利等）的加入將轎車價格戰引向了更深層次。但銷售較佳且市場占有率較大的轎車廠商並沒有加入到降價的行列中來⁸³。2002 年轎車消費已轉為私人購車為主，購買者對價格因素更為敏感，因此價格下降成為 2002 年汽車銷量大幅度增長的重要因素之一。2003 年

⁸⁰ 潘青山，「輕卡價格聯盟—面對成本上漲的無奈之舉」，中國汽車報（北京），2005 年 4 月 11 日，B5 版。

⁸¹ 安同良、楊羽雲，「易發生價格競爭的產業特徵及企業策略」，經濟研究（北京），2002 年 6 月，頁 46-54。

⁸² 同註 74，潘青山，「輕卡價格聯盟—面對成本上漲的無奈之舉」，中國汽車報（北京），B5 版。

⁸³ 于春暉、戴榕、李素榮，「我國轎車工業的產業組織分析」，頁 15-22。

的降價風潮也在轎車市場上不斷發生，各廠商為了維持市場占有率，紛紛加入汽車降價風潮之中。根據中國汽車網統計，2003年中國大陸汽車市場共有63次降價行動，分別由不同廠商發動，主要降價產品則是以小型車為主，降價幅度高達數千至數萬元人民幣。與此同時，幾款暢銷車型的加價銷售難於遏止，兩者的氣氛很不和諧。2004年受到宏觀調控的影響，大陸轎車市場的發展速度明顯下降，使各廠商始料未及。於是，各廠商在打出推新品、重服務等品牌後，也充分利用降價這一能夠快速促進銷量的利器，以期達到年度產銷目標的實現。所以造成2004年汽車產品降價成為普遍現象，降價金額少則數千元，多則幾萬元人民幣。

總之，在加入WTO前後數年，中國大陸轎車市場的競爭加劇，有的廠商藉降價措施達到促銷效果，順利地爭取到市場占有率；但有的廠商跟進降價的速度較慢，並未達到預期的效果。這數次的價格戰均不是排擠中小企業進入、維持市場總量的策略性行動，而是從廠商的競爭策略出發進行的降價行為，從結果來看也並沒有造成市場集中度的提高。

除了轎車價格戰之外，民營汽車業者為了在客車領域爭取更高的銷售業績及搶占市場占有率，也紛傳採用降價策略。如格林科爾為了進軍客車領域，犧牲企業的利潤來搶占市占率，即屬價格戰的一種，也引起其他客車業者的跟進與反擊。

另外值得一提的是目前中國汽車市場的「價格戰」並非所謂的「殲滅戰」，而是「消磨戰」。中國車市離供需平衡點和市場清出點還相差甚遠，目前最大的幾個汽車生產商仍然堅守著高於全球數倍以上的平均利潤率，從而保護著數以百計的中小汽車生產商。據瞭解，全球汽車廠家目前僅有3%~5%左右的平均利潤，而中國汽車廠家目前利潤率排行前3名的廠家利潤率都在20%以上。如果這些巨頭捨棄暴利，將價格戰轉換為殲滅戰，中國市場將迅速出清。可是現在中國的汽車生產商數目仍然比世界其他國家加起來還多好幾倍，因此中國汽車市場的價格戰更像一場消耗戰，不以消滅競爭者為目的。

上海宏基國際諮詢有限公司的汽車分析師劉令聞即表示，真正市場機制下的價格戰是以市場出清和資本集中為目標和結果。只要中國汽車市場的降價行動回避這一點，就將會在三心二意的降價之中久拖不決。因此，

未來車市的價格戰一定還會繼續打下去，汽車業者普遍關注的是這將是一場“消磨戰”還是“殲滅戰”⁸⁴。

四、中國汽車市場價格競爭的結果

儘管中國大陸汽車市場價格戰此起彼落，但是平實而言，大陸汽車的銷售利潤仍然較歐美日等市場成熟為高。根據調查，2004年時，部分大陸國產轎車售價比完稅後的進口車高出10%~15%，仍然存在較大的降價空間⁸⁵。目前中國汽車仍然是在高關稅和配額制度的保護下，通過大大高於國際市場的零售價格獲取超額利潤。只要這個差距存在，就存在降價的空間。汽車廠商透過價格戰的促銷方式，導致利潤的減少、進入障礙的增高及競爭的加劇等結果。

（一）汽車廠商的利潤減少

2002年中國的轎車銷售量增長近55%，達到109萬輛。儘管隨著汽車價格的降低，汽車的需求也直線上升，但是廠商及銷售業者認為汽車價格大幅度調整也帶來了相當高的風險。

一個降價的早期受害者就是天津夏利汽車公司。該公司對外宣佈，其2001年的銷售利潤降低了50%。造成此一後果的原因之一就是由於夏利公司試圖用打價格戰的方式削弱競爭對手⁸⁶。

事實上，汽車行業自2004年9月以來，利潤便逐步下降。進入2005年以來，汽車利潤突然大幅下降。國家發改委經濟運行局副局長朱宏任表示，汽車行業利潤大幅下降的主因就是產能過剩、頻繁降價。企業產能擴張的速度遠遠高於消費增長速度，造成汽車行業供大於求。汽車企業為了維持一定的生產規模而頻繁降價，致使企業利潤下降，虧損增加⁸⁷。

目前，中國汽車行業正處於一個新的擴張期，幾乎所有轎車廠家都加

⁸⁴錢春弦，「汽車價格：殲滅戰還是消磨戰？」，經濟參考報（北京），2005年01月28日。

⁸⁵孫志民，「內地汽車銷售暴利時代將結束」，信報（香港），2004年4月17日，16版。

⁸⁶「社科院主任曹建海預測中國汽車價格4年將降價50%？」，中國經濟時報（北京），2004年12月31日；「價格戰——一場危險的博弈」，路透社，2001年2月1日。

⁸⁷姚蔚，「產能過剩導致汽車業利潤大幅下降」，中國汽車報（北京），2005年8月1日，A1版。

入了這場「擴軍備戰」。在此種氣氛中，一汽大眾年產 30 萬輛的第二工廠建成了，北京現代年產能力達到了 30 萬輛規模，長安鈴木 20 萬輛擴張產能工程正式投產。此外，廣州本田及上海通用亦在大舉擴張產能。上海大眾三廠改建工程預計在 2005 年底完成，屆時上海大眾的產能將達到 60 萬輛；東風雪鐵龍和標緻在 2006 年的產能有可能達到 30 萬輛，奇瑞的整車產能在 2005 年二期工程完成之後，也將達到 30 萬輛⁸⁸。

中國汽車工業協會最新統計顯示，2004 年前 10 個月整車製造業利潤跌幅繼續擴大，同比下降了 11.74%，與此同時，15 家重點企業(集團)中已有 3 家出現虧損，6 家利潤出現負增長。另據全國乘用車市場信息聯席會估計，2004 年汽車行業的平均利潤將由去年的 8.6% 降到 5% 左右，顯示中國大陸汽車產業在產能過剩及降價頻繁的壓力下，利潤有急劇下降的趨勢。

(二) 提升產業的進入障礙

不完全競爭理論認為，在不完全競爭市場中，已立足的廠商不會只考慮現有的競爭對手，還會考慮到潛在的競爭對手，亦即可能進入某「地盤」的廠商，從而可能會故意壓低價格(而不是真的收取利潤最大化的價碼)，以嚇阻「後進者」。因此價格戰亦可達到提升阻止新進入者的進入障礙⁸⁹。

如廠商採滲透式定價法，在新產品(新車)出廠時將價格定的比較低，以迅速地爭取及拓展市場，由於產品價格低及利潤不高，可降低其他新廠商加入的誘因，因此可以提升進入該產業的障礙。如 2003 年初廣州本田出廠的新雅閣(Accord)以 24.98 萬元的價格上市，引起的反映最大，因為這一價格比剛剛退場的老雅閣還低了 4 萬餘元，造成了市場的震撼，也使得新雅閣在中高級轎車市場中占據了相當大的市占率，也對其他生產中高級轎車的廠商造成不小的壓力。

但學者李洪及研究韓國汽車產業的專家鍾師卻認為，中國大陸目前的價格策略或價格戰，並未達到遏止新進入者的目的，甚且部分汽車領域(如

⁸⁸ 「韓國機構預測：2008 年中國汽車將出現三大變化—產能過剩、併購加劇、走向海外」，中國汽車報(北京)，2004 年 7 月 20 日，11 版。

⁸⁹ 蕭峰雄，《產業經濟學》(台北：植根雜誌社出版，民國 85 年 9 月)，頁 244。

經濟型轎車及客車)反而是新進入者率先展開降價行動，而帶動或迫使其其他現有廠商的價格下降。如民營轎車廠商吉利汽車即採低價的手法來帶動買氣，也迫使其他現有廠商夏利、長安、哈飛等相繼降價競爭，經濟型轎車低價競爭並未如外界想像可以阻止新進入者加入，但對後繼加入者而言，進入障礙的門檻確實提高不少。

(三) 競爭加劇

從汽車整車的生產領域來看，輕型貨車、輕型客車及轎車由於生產廠家最多，屬於競爭較激烈的範疇。但從近年來價格競爭的次數及頻繁度而言，轎車領域可說是競爭最激烈的車種，不論是中高級轎車、中級轎車、普通型轎車或微型轎車，均面臨價格大幅調降的壓力，部分廠家已從盈利轉為虧損，部分廠商的利潤則遭到較大幅度的減少。

然而，面對殘酷的競爭壓力，主要的轎車廠商仍然不斷地在增加生產產能，如上海大眾的產能將增加到 60 萬輛，一汽大眾、北京現代、東風神龍、奇瑞汽車等廠商也擴增產能到 30 萬輛。產能擴張遭遇需求萎縮，加之鋼鐵價格上漲，企業毛利率顯著下降，盈利從高峰滑落。

此外，由於中國大陸汽車市場發展速度的趨緩使整車企業間競爭加劇，為進一步刺激市場需求，以鞏固擴大市場占有率，包括貨車、客車、轎車在內，2004 年包括年度改進版，共推出新車型約 300 種，其中轎車約 80 種，是歷年最多的一年⁹⁰（主要新產品如表 5-9）。

可以預見，未來的兩三年內，中國汽車工業將面臨大洗牌的局面，一些跨國公司可能因為鉅額的虧損而退出中國市場；大陸民營企業或以家電起家的汽車企業也可能會採取戰略退出。中國社科院工經所投資與市場研究室主任曹建海認為“一個真正意義上的競爭性汽車市場將逐步形成。”⁹¹

五、小結

⁹⁰石育賢主編，《2005 年汽、機、自行車產業年鑑》（新竹：台灣工研院產業經濟與資訊服務中心出版，民國 94 年 5 月），頁 2-3-35。

⁹¹「社科院主任曹建海預測中國汽車價格 4 年將降價 50% ？」，中國經濟時報（北京），2004 年 12 月 31 日。

產業的發展必然經歷一個過程，價格策略是產業組織行為中重要的一環，其發展受到產業結構的影響，但反過來說價格行為亦影響了產業結構的發展，如市占率的大小及產業進入障礙的提升等。中國大陸汽車產業的價格競爭經過入世的洗禮後，由以往的高利潤產業變為利潤較低但可能較為穩定的產業。

本節重點主要是從廠商的定價目標及方法開始，其次論及廠商的價格競爭原因，再探討目前大陸汽車整車產業的價格變動及價格協調策略，最後則論及價格競爭的結果。

大陸在計畫經濟時代，幾乎所有的商品價格均由國家統一管制與規劃，因此廠商或企業也無所謂的價格策略；然而在改革開放之後，逐漸開放產品的價格管制，因此廠商對價格也就擁有較多的自主權，尤其在入世前後，受到進口關稅降低及開放更多商品進口的威脅，於是廠商之間的價格競爭也就更為激烈。

大陸汽車產業的發展迄目前為止仍受到政府一定的保護，大型汽車企業多屬國有企業，與一般「市場經濟」國家以民營企業為主有很大的不同。大陸國有企業績效的展現，不僅是長期或短期利潤的最大化或爭取更高的市占率而已，他還負有承擔社會就業的問題及其他政府交付的任務，因此大陸企業的目標與一般市場經濟的國家有所不同。汽車廠商的定價方法受到入世的壓力，已從以往較常使用的成本加成定價法，逐漸多元化。從近年來汽車廠商的定價方法，已逐漸視對手的定價方式及市場接受能力到搶占市占率等因素而有很大的變化。如大陸汽車產業中的轎車整車生產廠商，即在定價上有很多元的選擇，如有廠商採滲透式定價法，也有廠商採撈一票式的定價法，如果產品在市場上滯銷，庫存過多，也會採取更為激烈的價格戰來出清庫存。

大陸汽車市場價格競爭的原因，除了成本降低、爭取市占率及供給過剩外，2001年底加入世貿組織，無疑地對價格競爭有很大的殺傷力。以往汽車產業在過度的關稅保護及限制禁口的規制下，往往獲有超額的利潤；但在入世後，關稅下降、逐漸全面開放進口（2006年7月起全面開放），是造成大陸汽車產業不再擁有較高利潤的主因。

大陸價格競爭最為激烈的產品並非汽車，而是一般家電用品，尤其是

彩色電視機的銷售競爭相當慘烈，也是大陸最具有代表性的價格戰產品。唯近年來，汽車業的競爭也開始步家電業的後塵，由於產能過剩、需求不足，再加上入世的衝擊，轎車產品的價格競爭也接連不斷，最後也導致利潤率的降低，唯經過激烈競爭後的轎車產品市場集中度並未上升，反而下降。正如部分業界及學界所言，大陸汽車產業的價格競爭尚未進入真正的「價格戰」，或目前所進行的「價格戰」並非所謂的「殲滅戰」，而是「消磨戰」，中國車市離供需平衡點和市場清出點還相差甚遠，因此導致大陸汽車整車廠家迄 2003 年止仍有 115 家，真正退出市場的汽車企業並不多見。

價格競爭的結果，導致利潤的降低、競爭的加劇及進入障礙的提升等，這些結果也多少對上層市場結構及下層績效都產生了影響，由此亦可看出產業組織理論中的結構—行為—績效 (S-C-P) 的相互影響，並非純粹單一方向的直接影響而已，彼此間的相互影響仍是值得持續探討的課題。